Niveau(x) d'enseignement : Numéro ISN 9367
Centre d'intérêt 370

Moreau, Bruno

L'absentéisme chez les concierges du Réseau scolaire Chomedey de Laval / par Bruno Moreau. -- [Laval?] : B. Moreau, 1985.
xii, 185 f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 183-185.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Personnel de soutien * Absentéisme * Caractéristiques du personnel * Attitude du personnel * Satisfaction du personnel * Motivation du personnel * Maladie * Accident de travail * Questionnaire

Identificateur(s) de nom : Réseau scolaire Chomedey de Laval

Suite à la constatation de l'impact de l'absentéisme chez les concierges sur les coûts financier, humain et organisationnel du Réseau scolaire Chomedey de Laval (RSCL), on étudie ici les causes de cet absentéisme afin d'en réduire durablement les effets et d'en diminuer notablement les taux et les coûts. Pour ce faire, on étudie les dossiers de 107 concierges des écoles primaires et secondaires du RSCL pour l'année scolaire 1982-1983 et on recueille des données relatives à leur attitude à l'aide d'un questionnaire. On s'attarde principalement aux deux types d'absences dites non prévisibles : la maladie et les accidents de travail. On étudie les taux d'absentéisme, d'incapacité, de fréquence et de gravité compte tenu des neuf variables suivantes : état civil, âge, proximité de la résidence du lieu de travail, quart de travail, endroit de travail, dimension de l'équipe de travail, rôle du patron, ancienneté et satisfaction au travail. Finalement, on formule des recommandations issues de l'analyse des données aux niveaux suivants : la direction générale, la direction des services au personnel, la direction des services de l'équipement, les patrons immédiats des concierges et les concierges eux-mêmes.

Type de document :

9367

INT
626

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'absentéisme chez les concierges du Réseau scolaire Chomedey de Laval

par

Bruno Moreau
1980-1983

temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

AVRIL 1985

REMERCIEMENTS

J'aimerais souligner ici la collaboration de plusieurs personnes du Réseau scolaire Chomedey de Laval qui m'ont aidé à réaliser ce projet d'intervention.

Je voudrais en premier lieu, remercier Monsieur Guy Lussier, directeur général du R.S.C.L., qui a accepté d'agir comme mandataire de l'organisme. Il a su dès le début, favoriser mon entrée auprès des directeurs de services et m'accorder son entière collaboration.

Je tiens aussi à remercier Monsieur Claude Sabourin, directeur des services au personnel, qui me donna accès à tous les renseignements pertinents à ce travail.

Le directeur des services de l'équipement, Monsieur Yvon Paré, a su me renseigner de façon à bien saisir la situation organisationnelle dans laquelle vivent les concierges du R.S.C.L.. Qu'il en soit remercié.

Monsieur Pierre Cléroux, régisseur de l'entretien, responsable des ateliers, me fut d'un grand secours pour saisir le climat organisationnel vécu chez les concierges. De plus, il a su m'aider à valider les hypothèses et les recommandations retenues dans ce travail. Merci! Monsieur Cléroux.

Je me permets de remercier ici Monsieur Raynald Taillon, président du syndicat qui représente les concierges. Son aide fut très précieuse lors de l'élaboration et de la passation du questionnaire relatif à l'enquête sur "Les attitudes des employés". Merci Monsieur Taillon d'avoir favorisé mon entrée parmi les membres de votre groupe. Merci également à tous les concierges qui ont répondu au questionnaire.

Deux personnes du service de l'informatique méritent aussi mes remerciements: Monsieur Réal Langelier, coordonnateur a su me prodiguer ses conseils grâce à ses connaissances certaines des mathématiques et de l'informatique.

Mademoiselle Marleen Graham, technicienne, fut ma principale collaboratrice. Par la création d'une trentaine de programmes en informatique, elle me permit de saisir toutes les données pertinentes à la population étudiée et d'obtenir les résultats appropriés de façon à connaître le taux relatifs aux différentes variables nécessaires à la confirmation ou à l'infirmation des hypothèses retenues.

Un merci spécial à Monsieur Gérard Ethier, professeur à l'ENAP, qui accepta d'être mon directeur académique et me prodigua ses précieux conseils tout au long de ce travail.

Enfin, je remercie d'une façon particulière, l'excellente collaboration de Mademoiselle Claudine St-Onge qui a su traduire, en un rapport bien dactylographié, mes nombreux textes manuscrits.

AVANT-PROPOS

Le projet d'intervention est une activité personnelle et obligatoire dans le cadre du programme de maîtrise en administration publique à l'ENAP. Ce projet exige une démarche auprès d'un organisme public pour y effectuer l'analyse d'un problème de politique générale, de gestion, d'organisation ou de contrôle, identifier des solutions possibles afin de résoudre le problème et formuler des recommandations.

La rédaction du rapport d'un projet d'intervention suppose une supervision effectuée par un directeur académique et un mandataire chargés de mettre en valeur les exigences respectives de l'ENAP et de l'organisme mandataire.

Le coordonnateur des projets, le directeur académique et le mandataire de l'organisme forment un jury de trois (3) membres chargés d'évaluer le projet d'intervention. Une fois le projet d'intervention approuvé par le jury, il devient un document public que l'on peut consulter à l'ENAP.

TABLE DES MATIERES

Remerciements ii
Avant-propos iv
Table des matières v
Liste des tableaux ix
Liste des figures xii

1. Introduction 1
1.1 Présentation du mandat 2
1.2 Contenu de cette étude 2
1.3 Méthodologie utilisée au cours de cette étude 5

2. Définition du problème 8
2.1 Situation organisationnelle 9
2.1.1 La société lavaloise, supra système 9
2.1.2 Le R.S.C.L., ensemble de sous-systèmes 9
2.1.2.1 Le sous-système raison-d'être 9
2.1.2.2 Le sous-système structure 10
2.1.2.3 Le sous-système méthodes, procédés et équipements 18
2.1.2.4 Le sous-système psychosocial 18
1.1.2.5 Le sous-système management 19
2.2 Formulation du problème 22
2.2.1 Quelques données préliminaires: coûts et taux de l'absentéisme des concierges 22
2.2.2 Huit questions pertinentes 24
2.3 Objectifs de cette étude 25
2.3.1 Objectif général 25
2.3.2 Objectifs spécifiques 25
2.4 Limites de cette étude 26

3. Cadre théorique 28
3.1 Considérations générales relatives à l'absentéisme 29
3.1.1 Visages de l'absentéisme 29
3.2 Brèves définitions des termes utilisés dans cette étude 37
3.2.1 Absentéisme 37
3.2.2 Absences prévisibles 37
3.2.3 Absences non prévisibles 37
3.2.4 Durée des absences 37
3.2.5 Fréquence des absences 38
3.2.6 Taux de fréquence 38
3.2.7 Nombre de jours prestables 38
3.2.8 Taux d'absentéisme 38
3.2.9 Taux de gravité 38
3.2.10 Taux d'incapacité 38
3.2.11 Concierges 39
3.3 Les causes de l'absentéisme 39
3.3.1 Les catégories d'absences 39
3.3.1.1 Pour maladie 39
3.3.1.2 Pour accident de travail 39
3.3.1.3 Pour congés spéciaux 40

3.3.1.4 Pour perfectionnement 40
3.3.1.5 Pour faits de grève 41
3.3.1.6 Les absences autorisées 41
3.3.1.7 Les absences injustifiées 41
3.3.1.8 Pour congés fériés et vacances annuelles. 42
3.3.2 Les variables et leurs hypothèses de travail. 42
3.3.2.1 Au niveau individuel 43
3.3.2.1.1 Sexe 43
3.3.2.1.2 Age 45
3.3.2.1.3 Ancienneté 47
3.3.2.1.4 Qualité de relations avec le patron 49
3.3.2.1.5 Statut civil 51
3.3.2.1.6 Nombre d'enfants 51
3.3.2.1.7 Qualifications professionnelles 53
3.3.2.1.8 Mécontentement au travail 54
3.3.2.2 Au niveau organisationnel 56
3.3.2.2.1 Quart de travail 56
3.3.2.2.2 Salaires 58
3.3.2.2.3 Nombre de mutations 59
3.3.2.2.4 Degré d'autonomie 60
3.3.2.2.5 Rôle du patron 60
3.3.2.2.6 Dimension de l'équipe de travail 61
3.3.2.3 Au niveau environnemental 63
3.3.2.3.1 Surtemps 63
3.3.2.3.2 Lieu de résidence 64
3.3.2.3.3 Travail de fin de semaine 65
3.3.2.3.4 Lieu de travail 65
3.4 Les coûts de l'absentéisme 67
. pour l'individu
. pour l'organisation
3.5 Les moyens de réduire l'absentéisme 70
3.5.1 Moyens de style positif 71
3.5.1.1 L'enrichissement des tâches 71
3.5.1.2 Motivation des employés 73
3.5.1.3 Réorganisation des horaires 74
3.5.1.4 Tâches adaptées aux ouvriers 75
3.5.1.5 Avancer l'âge de la retraite 75
3.5.1.6 Organiser le travail en petites équipes stables 75
3.5.1.7 Adopter un style de commandement démocratique 76
3.5.1.8 Faire disparaître les problèmes d'insatisfaction et maintenir le niveau de satisfaction 76
3.5.2 Moyens de style négatif 77
3.5.2.1 Mesures disciplinaires 77
3.5.2.2 Recours aux récompenses 77
3.5.2.3 Contrôle administratif des absences 78
3.5.2.4 Contrôle sociaux des absences 78
3.5.2.5 Etablissement d'un niveau acceptable d'absentéisme 79

4. Formulation des hypothèses retenues en vue de cette étude 81
4.1 Au niveau individuel 82
4.1.1 Quant à l'âge des travailleurs 82
4.1.2 Quant à l'ancienneté des travailleurs 82

4.1.3 Quant au statut civil des travailleurs 83
4.1.4 Quant au mécontentement des travailleurs 83
4.2 Au niveau organisationnel 83
4.2.1 Quant au quart de travail 83
4.2.2 Quant au rôle du patron 84
4.2.3 Quant à la dimension de l'équipe de travail 84
4.3 Au niveau environnemental 84
4.3.1 Quant au lieu de résidence 84
4.3.2 Quant au lieu de travail 84

5. Cueillette des données 86
5.1 Population visée 87
5.2 Les données de base 87
5.2.1 Recueillies dans le dossiers 87
5.2.2 Recueillies dans l'enquête 88
5.3 Répartition de la population visée 89
5.3.1 Selon la durée des absences annuelles 89
5.3.2 Selon la durée des absences mensuelles 91
5.3.3 Selon la fréquence des absences 93
5.3.4 Selon les variables étudiées 94

6. Analyse des données 100
6.1 Vérification des hypothèses retenues à l'aide des résultats obtenus . . .101
6.1.1 La variable âge 101
6.1.2 La variable ancienneté 105
6.1.3 La variable état civil 108
6.1.4 La variable mécontentement au travail 111
6.1.5 La variable quart de travail 116
6.1.6 La variable rôle du patron 119
6.1.7 La variable dimension de l'équipe de travail 121
6.1.8 La variable lieu de résidence 124
6.1.9 La variable lieu de travail 126
6.2 Validation des hypothèses retenues auprès des responsables des concierges .129
6.2.1 La variable âge 130
6.2.2 La variable ancienneté 131
6.2.3 La variable état civil 132
6.2.4 La variable mécontentement au travail 132
6.2.5 La variable quart de travail 135
6.2.6 La variable rôle du patron 135
6.2.7 La variable dimension de l'équipe de travail 136
6.2.8 La variable lieu de résidence 136
6.2.9 La variable lieu de travail 137

7. Synthèse et recommandations 139
7.1 Synthèse 140
7.2 Recommandations 159
7.2.1 Au niveau de la direction générale 159
7.2.2 Au niveau des services au personnel 162
7.2.3 Au niveau des services de l'équipement 163
7.2.4 Au niveau des patrons immédiats des concierges 164
7.2.5 Au niveau des concierges 164
7.3 Problèmes potentiels à l'application éventuelle des recommandations . . .165

8. Conclusion 167

APPENDICES 170

A. Mandat du Directeur Général du R.S.C.L. à l'auteur de ce travail 171
B. Règles de remplacement des concierges en cas d'absences 172
C. Plan de classification des ouvriers d'entretien 173
D. Questionnaire sur les attitudes des employés 177

BIBLIOGRAPHIE 182

LISTE DES TABLEAUX

1. Progression de l'absentéisme en fonction du pays 31
2. Evolution de l'absentéisme en fonction du genre de travail 32
3. Taux d'absentéisme en fonction du pays 33
4. Taux d'absentéisme en fonction des motifs 34
5. Taux d'absences par maladie en fonction de la taille de l'entreprise 34
6. Taux d'absences en fonction du sexe 35
7. Taux globaux d'absentéisme en fonction de la nationalité et du sexe 35
8. Taux globaux d'absentéisme en fonction du département et du nombre d'employés . 36
9. Nombre moyen des jours d'absences en fonction des industries 36
10. Perception de la qualité des relations avec le patron en fonction des absences 50
11. Répartition du groupe des concierges selon le nombre de jours d'absences regroupés pour 1982-1983 90
12. Répartition du groupe des concierges selon le nombre de jours pour toutes absences mensuelles en 1982-1983 91
13. Répartition de la population selon la fréquence des absences pour 1982-1983 . 92
14. Répartition de la population des concierges selon la fréquence pour toutes absences mensuelles 94
15. Répartition de la population des concierges selon leur groupe d'âge 94
16. Répartition de la population des concierges selon leur groupe d'ancienneté. 95
17. Répartition de la population des concierges selon leur statut civil 95
18. Répartition de la population des concierges selon les types de répondant à l'enquête relative aux attitudes des employés au travail 95
19. Répartition de la population des concierges selon leur quart de travail . . 96
20. Répartition de la population des concierges selon la dimension de l'équipe de travail 96
21. Répartition de la population des concierges selon la situation de leur domicile par rapport à leur lieu de travail 96
22. Répartition de la population des concierges selon le lieu de travail . . . 97
23. Taux relatifs à toutes absences (1982-1983) selon la variable âge 101
24. Taux relatifs aux absences pour maladie (1982-1983) selon la variable âge . 102
25. Taux relatifs aux absences pour accident (1982-1983) selon la variable âge . 102
26. Taux relatifs aux absences pour autres motifs (1982-1983) selon la variable âge 103

27. Taux relatifs à toutes absences (1982-1983) selon la variable ancienneté . . . 105
28. Taux relatifs aux absences pour maladie (1982-1983) selon la variable ancienneté 105
29. Taux relatifs aux absences pour accident (1982-1983) selon la variable ancienneté 106
30. Taux relatifs aux absences pour autres motifs (1982-1983) selon la variable ancienneté 106
31. Taux relatifs à toutes absences (1982-1983) selon la variable état civil . . . 108
32. Taux relatifs aux absences pour maladie (1982-1983) selon la variable état civil . 109
33. Taux relatifs aux absences pour accident (1982-1983) selon la variable état civil 109
34. Taux relatifs aux absences pour autres motifs (1982-1983) selon la variable état civil 110
35. Synthèse des taux d'absences des cent sept (107) concierges pour 1982-1983 . . 111
36. Résultats de l'enquête relative aux attitudes des employés au travail 112
37. Taux relatifs à toutes absences (1982-1983) selon la variable quart de travail. 116
38. Taux relatifs aux absences pour maladie (1982-1983) selon la variable quart de nuit 117
39. Taux relatifs aux absences pour accident (1982-1983) selon la variable quart de travail 117
40. Taux relatifs aux absences pour autres motifs (1982-1983) selon la variable quart de travail 118
41. Résultats aux questions de l'enquête relatives aux relations employé-patron. . 120
42. Taux relatifs à toutes absences (1982-1983) selon la variable équipe de travail. 121
43. Taux relatifs aux absences pour maladie (1982-1983) selon la variable équipe de travail 122
44. Taux relatifs aux absences pour accident (1982-1983) selon la variable équipe de travail 122
45. Taux relatifs aux absences pour autres motifs (1982-1983) selon la variable équipe de travail 123
46. Taux relatifs à toutes absences (1982-1983) selon la variable lieu de résidence. 124
47. Taux relatifs aux absences pour maladie (1982-1983) selon la variable lieu de résidence 125
48. Taux relatifs aux absences pour accident (1982-1983) selon la variable lieu de résidence 125
49. Taux relatifs aux absences pour autres motifs (1982-1983) selon la variable lieu de travail 125

50. Taux relatifs à toutes absences (1982-1983) selon la variable lieu de travail .127
51. Taux relatifs aux absences pour maladie (1982-1983) selon la variable lieu de travail 127
52. Taux relatifs aux absences pour accident (1982-1983) selon la variable lieu de travail 127
53. Taux relatifs aux absences pour autres motifs (1982-1983) selon la variable lieu de travail 128
54. Synthèse de toutes absences mensuelles 144
55. Synthèse des absences mensuelles pour maladie 145
56. Synthèse des absences mensuelles pour accident 145
57. Synthèse des absences mensuelles pour autres motifs 145
58. Qui s'absente le plus et pourquoi? 153

LISTE DES FIGURES

A. Organigramme du Réseau scolaire Chomedey de Laval 12
B. Organigramme des services de l'équipement 14
C. Organigramme d'une école primaire ou secondaire non polyvalente 16
D. Organigramme d'une école secondaire polyvalente 17
E. Les sous-systèmes du R.S.C.L. dans leur environnement 20
F. Comparaison des absences mensuelles 146

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

Les auteurs qui traitent de gestion reconnaissent que l'absentéisme traduit des enjeux variés: exprimer un rejet de la situation de travail, permettre l'obtention d'une rémunération sans contrepartie de travail, mettre en valeur le temps passé hors de l'usine, se donner le temps de refaire une santé affaiblie.

Il est très difficile de déterminer quels enjeux motivent l'absence mais il est facile de constater que le problème de l'absentéisme crée un impact certain sur les coûts de l'organisation.

C'est précisément l'impact de l'absentéisme sur les coûts financiers, humains et organisationnel qui amena le Réseau scolaire Chomedey de Laval à vouloir étudier plus en profondeur le problème de l'absentéisme chez les concierges de ses écoles primaires et secondaires.

1.1 Présentation du mandat

Cette volonté du R.S.C.L. se concrétisa à travers le mandat donné à l'auteur de ce projet d'intervention: "Nous avons identifié ensemble que l'absentéisme chez les concierges de notre organisme posait un problème. Nous espérons que l'étude qu'il vous est donné de faire nous permettra de dégager les principales causes de cet absentéisme. Nous pourrons, par la suite, remédier à la situation de façon plus efficace" (Lettre de Monsieur Guy Lussier, directeur général du R.S.C.L. 19 septembre 1983); voir appendice A de ce travail.

1.2 Contenu de cette étude

De façon à répondre au mandat donné par le R.S.C.L., dans un premier temps, le problème sera défini en tenant compte des éléments suivants:

a) Situation organisationnelle de la conciergerie dans les écoles primaires et secondaires du R.S.C.L.

b) Formulation du problème relatif à l'absentéisme des concierges dans les écoles du R.S.C.L.

c) Objectifs de cette étude en relation avec le mandat confié à l'auteur de ce projet d'intervention par le directeur général du R.S.C.L.

d) Les limites de cette étude face à l'ampleur de l'absentéisme dans le monde ouvrier.

Dans un deuxième temps, sera déterminé le cadre théorique de cette étude à travers la revue de littérature relative à l'absentéisme. Pour ce faire, quelques considérations générales sur l'absentéisme et la définition des principaux termes utilisés dans ce travail préciseront l'ampleur du champ étudié. De plus, les thèmes suivants indiqueront les avenues à explorer quant à l'absentéisme:

- Les causes de l'absentéisme:
  . les catégories d'absences
  . les variables et les hypothèses relatives à l'absentéisme;
- Les coûts de l'absentéisme;
- Les moyens de réduire l'absentéisme.

Troisièmement, tirées du cadre théorique, seront formulées neuf hypothèses de travail que ce projet d'intervention veut essayer de confirmer ou d'infirmer dans le milieu de travail des concierges des écoles primaires et secondaires du R.S.C.L.. Ces hypothèses exploreront l'absentéisme des concierges relativement aux variables suivantes:

- Etat civil;
- Catégories d'âge;
- Proximité de la résidence du lieu de travail;
- Quart de travail;
- Endroit de travail;
- Catégories de patrons;
- Catégories d'équipes;
- Ancienneté;
- Degré de satisfaction ou de mécontentement en milieu de travail.

Quatrièmement, une cueillette d'informations éclairera et soutiendra l'analyse en informant l'auteur et le lecteur sur:

- la population visée;
- les données de base recueillies dans les dossiers et/ou dans l'enquête;
- la répartition de la population visée selon:
  . le nombre de jours d'absences pour la période étudiée
  . la fréquence des absences pour la période étudiée
  . les ~~mêf~~ variables à l'étude.

Cinquièmement, suite aux données recueillies, il sera possible de calculer les taux:

. d'absentéisme
. d'incapacité
. de fréquence
. de gravité

relativement aux absences pour tous motifs, pour raison de maladie et pour raison d'accident de travail durant l'année 1982-1983.

Les résultats obtenus permettront de vérifier les hypothèses retenues. Afin de valider les hypothèses confirmées ou infirmées par les résultats obtenus lors de l'enquête, elles seront soumises au jugement des responsables des concierges. Les deux résultats (celui de l'enquête et celui du jugement des responsables des concierges) une fois confrontés, aideront à terminer l'analyse.

Dans l'avant-dernière partie de ce travail, une brève synthèse de la recherche qui se termine aidera grandement à élaborer quelques recommandations pratiques avec calendrier de réalisation de nature à améliorer la situation des concierges du R.S.C.L..

Enfin, la conclusion viendra indiquer quelques perspectives d'avenir pour les concierges du R.S.C.L..

1.3 Méthodologie utilisée au cours de cette étude

Quant à la méthodologie générale utilisée dans ce travail, elle apparaît clairement établie dans la description du contenu même de cette recherche (cf 1.2).

Quant à la méthodologie particulière, elle sera ici décrite sous forme de tâches accomplies à travers les diverses étapes du projet.

Suite au mandat reçu du directeur général (cf 1.1) du Réseau scolaire Chomedey de Laval, l'auteur a rencontré la responsable du budget de remplacement des concierges de façon à établir avec elle les coûts de remplacement des concierges absents.

Ces renseignements ont permis de voir le problème au niveau financier.

Afin de situer le problème dans une perspective organisationnelle, le directeur du service de l'équipement fut rencontré. Cette rencontre permit d'établir la situation organisationnelle du service et celle des concierges à l'intérieur de ce service.

Une rencontre avec le directeur du personnel permit à l'auteur d'ouvrir les dossiers personnels d'absences des concierges pour l'année 1982-1983. De cette recherche, une secrétaire a pu compiler le nombre de jours d'absences des concierges face aux raisons suivantes:

- Maladie;
- C.A.T. (accidents de travail);
- Congés sociaux et spéciaux;
- Force majeure;
- Affaires personnelles.

Les résultats obtenus suite à cette recherche ont aidé à établir les diffé-

rents taux d'absentéisme, d'incapacité, de fréquence et de gravité indépendamment des variables étudiées.

De plus, suite à l'enquête relative aux données personnelles et organisationnelles, cette même recherche a servi à établir les différents taux d'absentéisme, d'incapacité, de fréquence et de gravité compte tenu des variables étudiées.

Le service d'informatique a grandement aidé à l'élaboration de cette recherche en bâtissant un programme ad hoc aux fins de calculs statistiques et d'établissement des différents tableaux utilisés dans ce projet.

Le régisseur d'entretien et le président du syndicat des concierges ont joué un rôle fort important aux niveaux suivants:

- recevabilité du projet auprès des concierges;
- validation des questionnaires de l'enquête relativement aux données personnelles, aux données organisationnelles et au degré de satisfaction des concierges au travail;
- validation des résultats statistiques obtenus dans l'enquête;
- réalisme des recommandations et des échéanciers proposés.

Quant à l'enquête elle-même, l'auteur, avec l'appui du directeur général, du directeur de l'équipement, du régisseur d'entretien et du chef du syndicat, a clarifié auprès des concierges les objectifs de la dite enquête, son caractère de confidentialité et l'usage que l'on entend faire des données ainsi recueillies aboutissant sur des recommandations dont on leur annoncera la teneur et les échéanciers une fois le projet réalisé.

Les questionnaires furent distribués et recueillis par le président du syndicat de façon à garantir l'anonymat aux répondants.

Une fois les questionnaires remplis et recueillis on a procédé à une compilation des données de façon à aider le programmeur en informatique à les utiliser pour fournir les résultats statistiques attendus pour la confirmation ou l'infirmation des hypothèses retenues compte tenu des variables étudiées.

L'analyse des données ainsi utilisées a permis de dégager les recommandations nécessaires en vue de régler le problème posé par l'absentéisme des concierges des écoles du Réseau scolaire Chomedey de Laval et de répondre à leurs attentes relatives au fonctionnement de leur groupe.

Comme indiqué plus haut dans la méthodologie utilisée, il a fallu préciser la définition du problème afin de circonscrire les limites et les objectifs de cette étude tout en la situant dans son contexte organisationnel. C'est ce dont il sera question dans le prochain chapitre.

2. DEFINITION DU PROBLEME

2. DEFINITION DU PROBLEME

2.1 Situation organisationnelle

Un système est composé de sous-systèmes et fait aussi partie d'un supra-système (Kast et Rosenzweig, 1979, p.146).

2.1.1 Société lavaloise, supra-système

Ainsi, le Réseau scolaire Chomedey de Laval faisant partie de l'ensemble plus grand qu'est la société lavaloise est influencé par les forces agissantes au sein de celle-ci.

C'est justement cet environnement, supra-système qui génère la raison d'être du Réseau scolaire et de ses écoles.

2.1.2 Le Réseau, ensemble de sous-systèmes

On peut définir le Réseau scolaire Chomedey de Laval comme une organisation composée de sous-systèmes, c'est-à-dire un groupe de personnes travaillant ensemble, de façon intégrée, en se servant de procédés, de savoir-faire, de techniques, de méthodes et d'équipement en vue de l'atteinte de sa raison d'être et de résultats désirés, voulus par la société qui l'a créé.

2.1.2.1 Le sous-système raison d'être

Cette raison d'être est de donner aux enfants, de la maternelle au secondaire V, le milieu de vie, l'éducation et l'instruction nécessaires pour les habiliter à s'épanouir, à s'adapter aux différentes circonstances de la vie et à l'entrée au Cégep ou sur le marché du travail. C'est, tant pour le R.S.C.L. que pour ses écoles, le sous-système raison d'être, résultats à atteindre.

Ce sous-système sert autant au directeur général, aux directeurs de services, aux directeurs d'écoles, aux secrétaires qu'aux concierges qui veulent des indices de réponses aux questions suivantes:

- Quel est mon rôle dans le R.S.C.L. ou dans telle école?
- Quelle est ma contribution dans l'atteinte de la raison d'être de mon organisation?

Ce sous-système guide le R.S.C.L. et chacune de ses écoles pour:
- l'acquisition et l'utilisation de ses différentes ressources;
- la détermination des structures, des canaux de communications, des méthodes et procédés, de la division de travail et de la contribution de chacun;
- l'évaluation de l'atteinte des objectifs généraux, spécifiques, ou personnels centrés sur la raison d'être du R.S.C.L.

2.1.2.2 Le sous-système structure

Afin d'atteindre sa raison d'être, le R.S.C.L. intègre les activités de ses ressources humaines à l'aide de l'organigramme, des procédures, des descriptions de postes, des responsabilités et des points de prise de décision de son organisme. C'est en somme, le sous-système structure (Kast and Rosenzweig 1979, p. 231).

Pour éclairer le problème étudié, il sera dit ici quelques mots de l'organigramme général du R.S.C.L. et de l'organigramme particulier des services de l'équipement de qui dépendent les concierges relativement aux techniques de travail, aux produits à utiliser et au remplacement en cas d'absences.

Comme on peut l'observer sur l'organigramme général (figure A), le Réseau scolaire est dirigé par un conseil de dix-neuf (19) commissaires élus au suffrage universel. Un comité exécutif formé par cinq (5) commissaires choisis parmi les dix-neuf (19) élus président aux affaires courantes du R.S.C.L.. Deux représentants du comité de parents et le directeur général siègent à la fois au conseil et au comité exécutif.

Sous la responsabilité du conseil des commissaires, le directeur

général assisté par deux (2) directeurs respectivement responsables des secteurs des écoles primaires et secondaires et par cinq (5) directeurs responsables d'autant de services:

. services de l'éducation aux adultes;

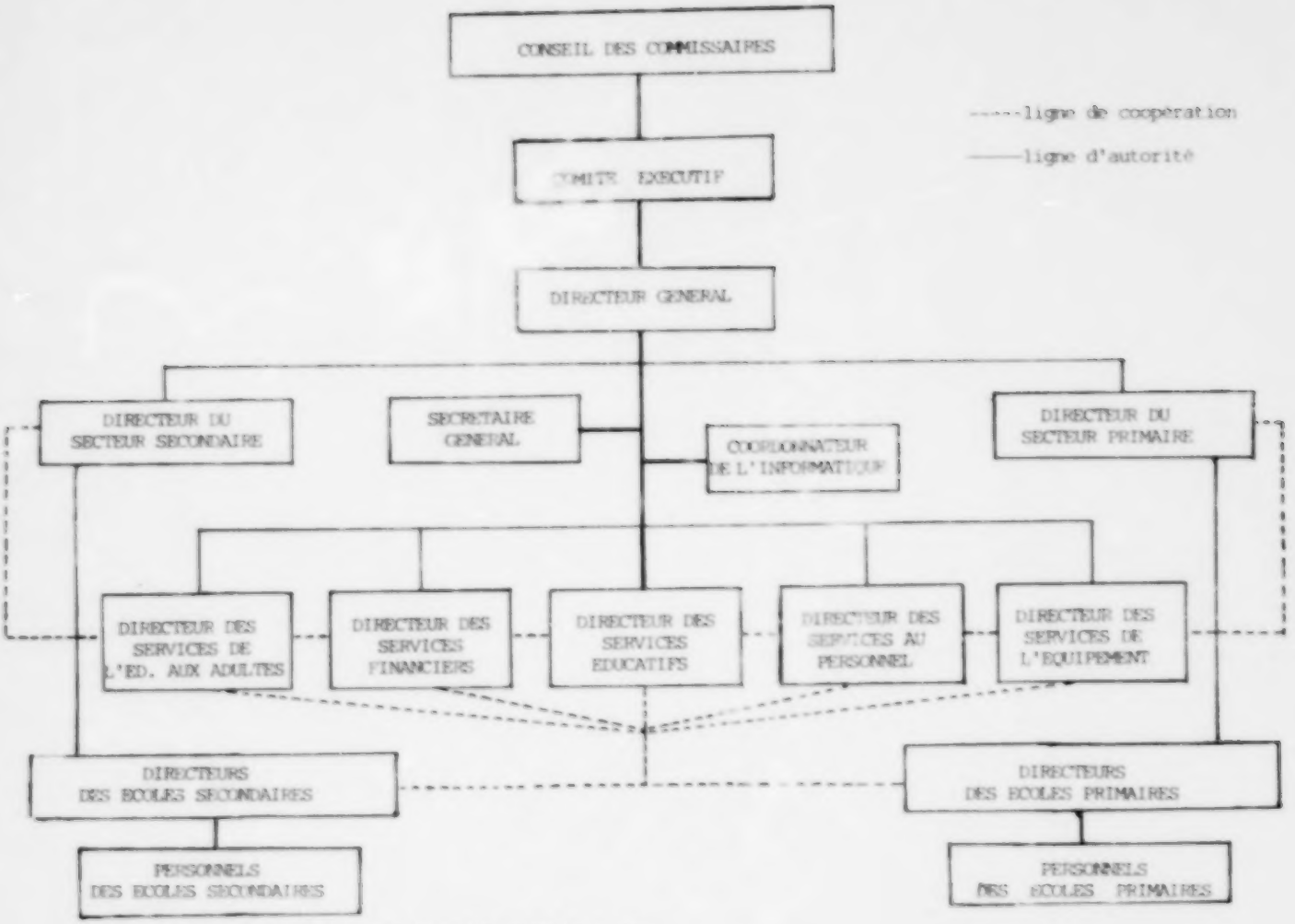
. services financiers;

. services au personnel;

. services de l'équipement

voient à l'organisation et au fonctionnement du Réseau scolaire compte tenu des politiques et des orientations du conseil des commissaires.

Tout en respectant les mêmes politiques et orientations, les directeurs d'école, sous l'autorité de leur directeur de secteur voient, eux aussi, à l'organisation et au fonctionnement de leur école.



A. Organigramme du Réseau scolaire Chomedey de Laval

Insister ici sur l'organigramme des services de l'équipement apparaît essentiel à l'éclairage du problème étudié.

Essentiel, parce que les concierges relèvent de ces services quant aux techniques de travail, aux produits à utiliser et quant à l'application des règles de remplacement en cas d'absences (Voir l'appendice B à ce sujet).

Si l'on consulte l'organigramme particulier des services de l'équipement (figure B), il est facile de constater que le directeur des services de l'équipement est assisté par un attaché d'administration, un analyste aux projets, deux agents d'administration (inventaires et achats) et deux régisseurs (transport et entretien).

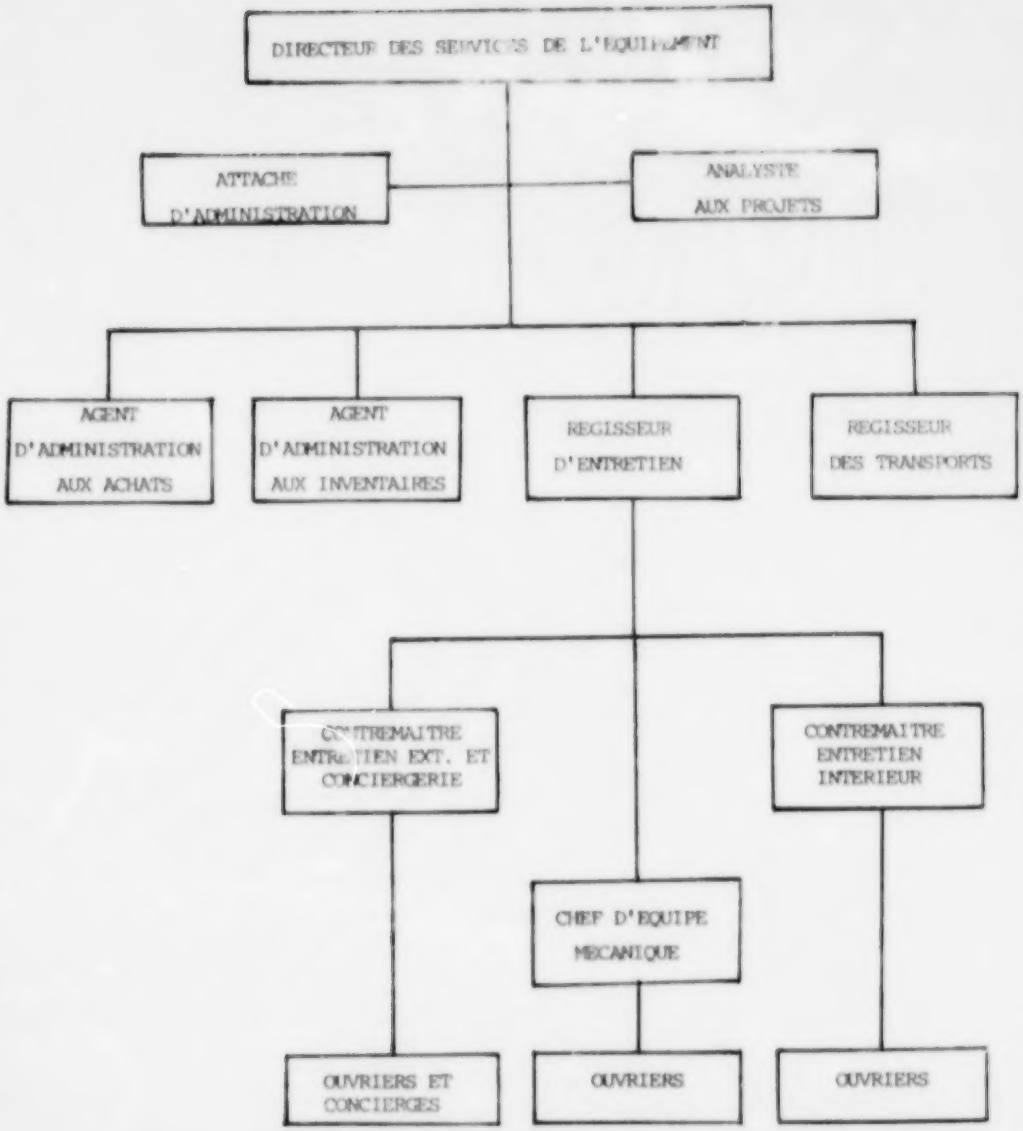
Du régisseur d'entretien dépendent un chef d'équipe mécanique, un contremaître d'entretien intérieur et un contrmaître d'entretien extérieur.

Comme on l'a dit plus haut, c'est du contremaître d'entretien extérieur que dépendent les concierges des écoles.

A ce titre, le contremaître d'entretien extérieur, sous l'autorité du régisseur d'entretien est responsable de l'entretien ménager des bâtisses du R.S.C.L..

Ce contremaître doit:

- établir des normes d'entretien, selon l'utilisation des bâtisses et leur construction;
- évaluer les différents produits et équipements d'entretien et faire les recommandations requises pour leur utilisation;
- participer avec le régisseur d'entretien à la planification des travaux de conciergerie;
- accomplir toute tâche connexe à son travail que lui assigne son supérieur.



B. Organigramme des services de l'équipement.

Etant donné que les concierges travaillent dans les écoles sous l'autorité du directeur de l'école quant aux opérations quotidiennes de l'entretien ménager de l'école, et quant aux horaires de travail relatifs à son bon fonctionnement compte tenu des écoliers, des professionnels et des autres personnels qui y oeuvrent;

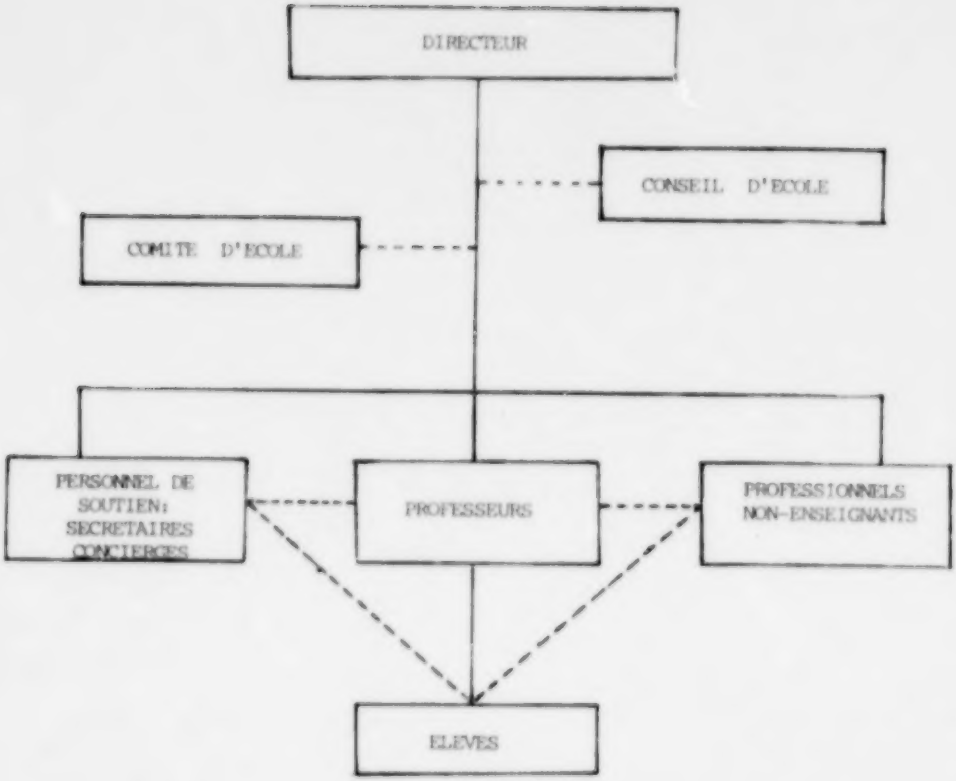
Etant donné que les concierges se réfèrent au contremaître d'entretien extérieur quant aux normes d'entretien, quant à l'utilisation des équipements et des produits d'entretien; il doit donc exister une étroite collaboration entre le contremaître d'entretien extérieur et chaque directeur d'école. A cette fin, le contremaître d'entretien extérieur se doit:

- de conseiller les directeurs d'école pour l'application des normes établies;
- d'aider les directeurs d'école à trouver des suppléants en cas d'absences des concierges;
- de fournir aux directeurs d'école, lorsque demandé, l'aide requise en vue de l'évaluation de l'entretien manager des écoles.

Les concierges travaillent à l'intérieur d'une structure organisationnelle partiellement semblable à celle d'une structure matricielle(matrix form de Kast and Rosenzweig 1979 p. 231; Matrix Structure de Mintzberg H (1979 p. 168) répondant à deux patrons: le directeur de l'école au niveau administratif et le contremaître d'entretien extérieur au niveau du choix des techniques de travail, des produits et des instruments utilisés pour effectuer leur travail d'entretien ménager.

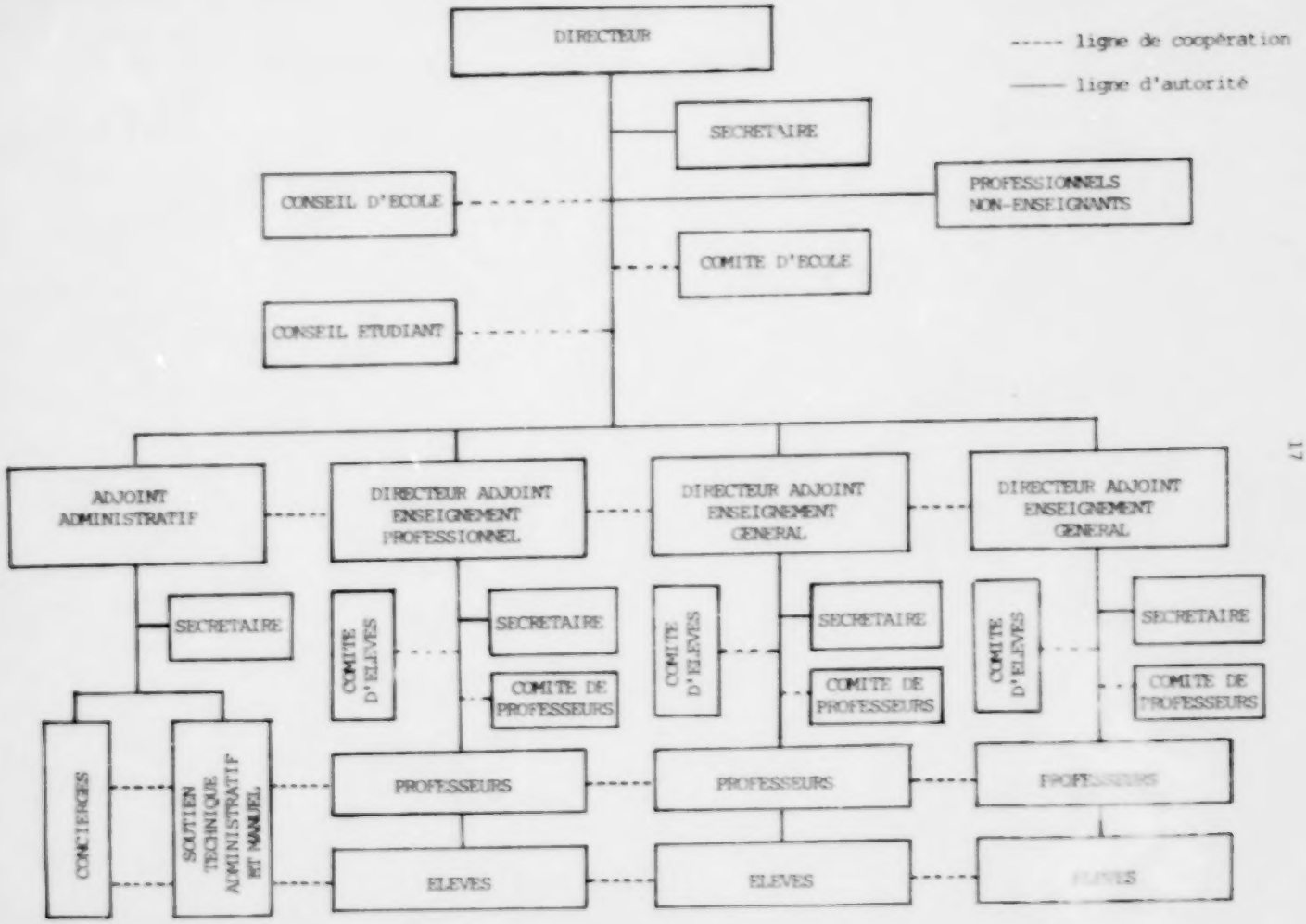
Le contrôle et l'enregistrement des absences relèvent du directeur de l'école alors que le remplacment des concierges absents relève du contremaître d'entretien extérieur.

Sans vouloir entrer dans les détails de la structure des écoles, il serait bon de rappeler ici que dans les écoles primaires et les écoles secondaires, sauf celles où le directeur est assisté par un adjoint administratif, les concierges ont comme patron immédiat le directeur de l'école.



C. Organigramme d'une école primaire ou secondaire non polyvalente

Dans les écoles secondaires dites polyvalentes, il y en a quatre (4) au niveau du R.S.C.L., les concierges relèvent de l'adjoint administratif le jour, et d'un chef d'équipe concierge le soir.



D. Organigramme d'une école secondaire polyvalente

2.1.2.3 Le sous-système méthodes, procédés et équipements

Comme on l'a vu plus haut, les concierges doivent se référer au contremaître d'entretien extérieur relativement aux procédés, aux méthodes et aux équipements propres à leur travail.

Cette trilogie constitue, à elle seule, un troisième sous-système appelé procédés, méthodes et équipements qui devrait normalement exposer les méthodes et l'équipement utilisés par le R.S.C.L. pour transformer l'enfant dans le sens de l'atteinte des résultats visés au niveau de sa raison d'être.

Mais comme les concierges ne travaillent pas toujours en relation directe avec les élèves, le sous-système en question expose surtout les procédés, les méthodes et l'équipement nécessaires au soutien du fonctionnement des programmes d'éducation, d'enseignement et de vie sociale de chaque école.

En un mot, on y traite des méthodes d'entretien ménager des écoles de façon à ce que tous ceux qui y travaillent réussissent à donner une éducation et un enseignement de qualité aux élèves concernés.

2.1.2.4 Le sous-système psychosocial

Ces travailleurs de soutien nécessaires à toute l'action éducative vécue dans l'école sont en continuelles relations avec tous les personnels qui y travaillent. C'est donc dans le sous-système psycho-social du R.S.C.L. et de chaque école que les concierges sont à la fois acteurs et témoins du climat organisationnel qui règne dans chaque unité administrative du R.S.C.L..

Ceux qui travaillent seuls dans leurs écoles sont assez isolés de leurs collègues. Ils faut vraiment qu'ils créent des relations interpersonnelles avec les élèves, les parents, les professeurs, les secrétaires, etc, s'ils veulent tisser des liens sociaux dans leur milieu.

Les liens entre collègues se créent lors de réunions syndicales et administratives au niveau du contremaître d'entretien extérieur et/ ou du régisseur de l'entretien.

Ceux qui travaillent par équipe de deux ou plus sentent plus souvent le support des collègues de même corps de métier qu'eux.

Les équipes des écoles, de neuf (9) à douze (12) concierges dirigées par l'adjoint administratif ou le chef d'équipe ressentent et vivent les effets d'un groupe à relations interpersonnelles variées et multiples.

Que le concierge travaille seul ou en équipe de deux(2)à douze (12) hommes, les problèmes de statut social ou personnel dans l'organisation, de détermination de rôle, de motivation demeurent présents à chacun d'eux. Ces aspects sociaux de la vie du concierge seront étudiés dans la cinquième partie de ce travail lors de l'enquête relative à la satisfaction ou au mécontentement des concierges au travail.

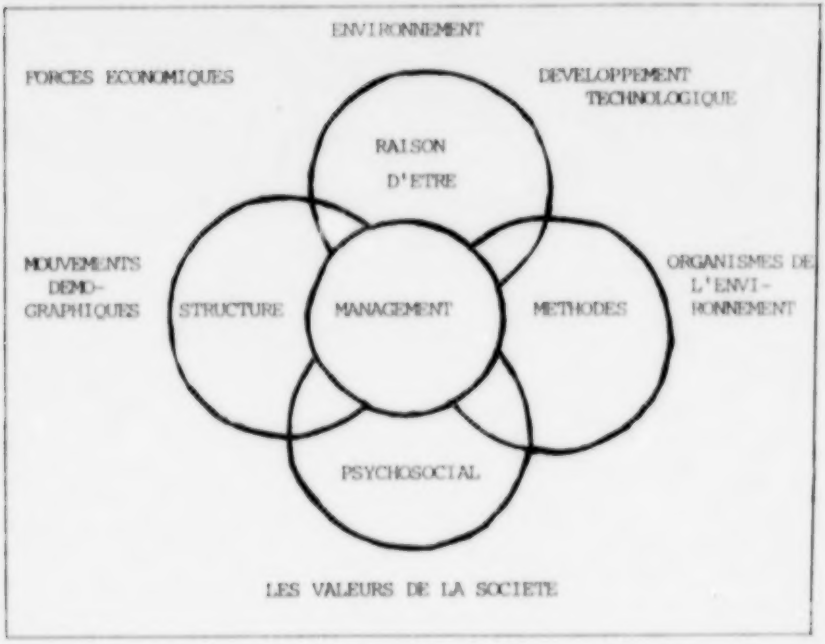
Il ne suffit pas, dans le R.S.C.L. et dans ses écoles, pour que les résultats voulus (préparer l'enfant à s'adapter à ses problèmes personnels, familiaux ou sociaux, à entrer au Cegep ou sur le marché du travail) soient atteints de posséder un groupe de personnes, une raison d'être, des objectifs à atteindre, des procédés, des méthodes, de l'équipement, un climat organisationnel, des sources de motivation au travail, un rôle et statut définis pour chacun.

2.1.2.5 Le sous-système management

Encore faut-il un agent intégrateur des diverses composantes du R.S.C.L. et de ses écoles dont il vient d'être question en vue d'atteindre les résultats voulus compte tenu du supra-système de l'environnement.

Cet agent intégrateur au R.S.C.L. et dans ses écoles c'est le sous-système management exercé par les diverses directions et ce, à tous les niveaux. Ce sous-système occupe une position stratégique par rapport

aux autres car il est au centre de tous les sous-systèmes de toute l'organisation.



E. Les sous-systèmes du R.S.C.L. dans leur environnement.

Raison d'être: Mission, objectifs à atteindre;
Structure: Organigramme, responsabilités;
Management: Intégration des activités en vue de l'atteinte des objectifs;
Méthodes, procédés et équipement;
Psychosocial: Relations entre personnes et groupes; motivation et climat organisationnel.

Comme indiqué au début de ce chapitre, le R.S.C.L. et ses écoles existent dans l'environnement de la société lavaloise, dans lequel ils puisent leurs ressources, les transforment et les lui renvoient selon les

résultats attendus et voulus.

Le R.S.C.L., comme sous-système de la société lavaloise est influencé par les forces qui se manifestent dans cette dernière. En tant que sous-système du système d'éducation à Laval le R.S.C.L. et ses écoles auront aussi un impact sur la société lavaloise.

Le R.S.C.L. et ses écoles étant des systèmes ouverts dans un environnement en perpétuelles modifications, il semble ici important de citer les principales forces de cet environnement dont tous auront à tenir compte dans leur mode de fonctionnement visant la préparation des enfants à l'entrée au Cegep et/ou sur le marché du travail.

Voici, sans les décrire, la liste des principales forces de l'environnement.supra-système du R.S.C.L. et de ses écoles:

- Les forces économiques:

  . La faiblesse du dollar canadien versus le dollar américain;
  . L'inflation;
  . Les industries;
  . Les magasins;
  . Les librairies, etc.

- Le développement technologique:

  . L'informatique et les ordinateurs;
  . L'électronique;
  . La robotique, etc.

- Les mouvements démographiques:

  . La baisse du taux de natalité;
  . L'exode vers les banlieues dont Laval;
  . L'hétérogénéité de population avec l'immigration d'élèves de nouvelles nationalités.

- Les organismes de l'environnement:

  . Les mass médias: journaux, radio et télévision;
  . Les écoles privées;
  . Les clubs sociaux;
  . La mairie et l'administration municipale;
  . Le M.E.Q., ses lois, ses politiques et ses réglements;
  . Le corps policier.

- Les valeurs de la société:

  . La dépollution
  . La qualité de vie au travail;
  . La rareté de l'énergie et de la nourriture;
  . Les solutions technologiques;
  . Les familles monoparentales;
  . Responsabilités accrues de l'enfant laissé seul durant les heures de travail du ou des parents qui font carrière;
  . Croissance du niveau général de scolarisation qui influence la satisfaction et l'accomplissement de soi au travail;
  . La participation des employés à la gestion de leur organisation par l'intermédiaire de leur syndicat et des divers comités de citoyens, d'hôpitaux, d'école, de parents, d'orientation, etc. (cf Les lois 27, 30 et 71 du Québec) (Voir figure E).

Voilà en bref, la situation organisationnelle dans laquelle vivent les concierges qui travaillent au R.S.C.L.. La connaissance de cette situation permet maintenant de mieux formuler le problème à l'étude dans sa juste mesure.

2.2 Formulation du problème

2.2.1 Quelques données préliminaires: coûts et taux de l'absentéisme des concierges.

Du 1er juillet 1982 au 30 juin 1983, le rapport du service des finances

du R.S.C.L. relatif aux coûts de remplacement des concierges absents se lit comme suit:

Coûts bruts:	206 923$	dont
Coûts payés par C.S.S.T.:	58 670$;	
Coûts payés par assurance salaire sur fonds de réserve du R.S.C.L.:	31 565$;	
Coûts absorbés par le R.S.C.L. sur fonds d'opération courante	116 688$.	

Ces coûts valent pour un groupe de cent sept (107) concierges travaillant dans les écoles primaires et secondaires du R.S.C.L.

Les coûts bruts de remplacement reviennent donc en moyenne à mille neuf cent trente-trois dollars et quatre-vingt-six cents (1 933.86$) par concierge par année (206 923 divisé par 107).

Si l'on considère qu'en 1982-1983 un concierge gagne un salaire brut d'environ quatre-vingt-deux dollars (82.00$) par jour, on peut, à première vue, conclure que le nombre de jours d'absences moyen par concierge s'établirait à vingt-trois virgule cinquante-huit (23,58) jours par année (1 933,86$ divisé par 82.00$).

De plus si l'on considère les faits suivants:

Jours possibles de travail en un an:	261 jours:
Jours de vacances	20 jours:
Jours fériés	15 jours;
Jours prestables	226 jours;

on est porté à conclure que chaque jour prestable coûte à la société: 206 923$ divisé par 226 = 915, 58$ dont 655.98$ absorbés par le R.S.C.L. pour remplacer ses concierges absents.

Comme on peut le constater, le problème se pose clairement au R.S.C.L. relativement à l'absentéisme de ses concierges:

- Les coûts de remplacement apparaissent élevés: 915.58$ par jour prestable dont 655.98$ assumés par le R.S.C.L.;
- Le taux moyen d'absence par année semble dépasser les dix pour cent (10%) (23,58 divisé par 226 = 10,45%).

2.2.2 Huit questions pertinentes

Suite à ces données préliminaires, la direction générale s'interroge et trouve que l'absentéisme des concierges du R.S.C.L. pose un problème pour l'année 1982-1983, suite aux coûts élevés de remplacement: 1 933.86$ et au taux moyen d'absence (10,45%) des concierges on peut se demander:

1. Quels types de concierges s'absentent?
2. Est-ce que les absences sont attribuables à l'ensemble des concierges ou à un petit nombre?
3. Quand s'absentent-ils?
4. Est-ce que le nombre d'absences à long terme dépassent celui des absences à court terme?
5. Quelles sont les principales causes des absences?
6. Serait-il rentable pour le R.S.C.L. de créer un poste de contrôleur des absences des concierges?
7. Quels sont les coûts sociaux et organisationnels des absences des concierges?
8. Y a-t-il moyen de réduire le nombre d'absences et par voie de conséquence les coûts de remplacement des concierges du R.S.C.L.?

Suite aux données préliminaires citées plus haut, on ne peut pas conclure qu'à une augmentation des coûts de l'absentéisme correspond nécessairement une augmentation du taux car celui-ci pourrait rester stable et les coûts s'accroître.

Quoi faire pour résoudre le problème et répondre aux interrogations formulées ci-haut? C'est ce dont on parlera dans la section suivante.

2.3 Objectifs de cette étude

Après avoir formulé le problème soulevé par l'absentéisme chez les concierges du R.S.C.L., il faut savoir à la fois comment le résoudre et répondre aux questions posées. C'est en d'autres mots répondre au mandat du directeur général du R.S.C.L. dont on a parlé dans l'introduction de ce travail.

Pour ce, indentifier ici l'objectif général et les objectifs spécifiques de cette étude serait d'une grande utilité.

2.3.1 Objectif général de cette étude

Identifier les causes de l'absentéisme des concierges du R.S.C.L. afin d'en réduire durablement les effets et d'en diminuer notablement les taux et les coûts.

2.3.2 Objectifs spécifiques de cette étude

- Posséder une image claire des taux et des coûts de l'absentéisme des concierges du R.S.C.L. pour l'année 1982-1983;

- Savoir d'une façon précise qui s'absente:
  . Quelles sont les catégories les plus touchées par le phénomène? Les célibataires? Les plus jeunes? Ceux dont le domicile est le plus éloignés? Ceux qui travaillent de nuit. Ceux qui travaillent dans une école polyvalente? Ceux qui sont chef d'équipe? Ceux qui travaillent seuls? Ceux qui sont insatisfaits? Etc.

- Connaître comment on s'absente:
  . A long ou à court terme?
  . Avant ou après les vacances?
  . Suite à un tempête?
  . Nombre des absents et des absences?
  . Les divers taux d'absentéisme d'incapacité, de fréquence, de gravité compte tenu des catégories d'absents?
  . Durant l'hiver? Etc.

- Déterminer pourquoi on s'absente?
  - . Par maladie?
  - . Par accident de travail?
  - . Pour congés sociaux et spéciaux?
  - . Pour force majeure?
  - . Pour affaires personnelles?
  - . Pour insatisfaction au travail?

- Proposer des recommandations de nature à corriger la situation problématique provoquée par l'absentéisme des concierges;

- Inclure ces recommandations dans un plan d'action pourvu d'un échéancier de réalisation.

2.4 Limites de cette étude

Il importe de dire dès maintenant que l'étude présente va se limiter à explorer le problème de l'absentéisme des cent sept (107) concierges des écoles primaires et secondaires du R.S.C.L. pour l'année scolaire 1982-1983.

Un coup d'oeil général sera jeté sur les absences pour causes de maladie, accidents de travail, congés sociaux et spéciaux, force majeure et affaires personnelles.

L'attention de cette étude sera centrée sur deux types d'absences dites non prévisibles: la maladie et les accidents de travail. On y étudiera les taux d'absentéisme, d'incapacité, de fréquence et de gravité compte tenu des neuf (9) variables suivantes:

1) Etat civil;
2) Age;
3) Proximité de la résidence du lieu de travail;
4) Quart de travail;
5) Endroit de travail;
6) Catégorie d'équipes;
7) Catégories de patrons;
8) Ancienneté;
9) Satisfaction ou insatisfaction au travail.

Toutes les absences prévisibles (20 jours de vacances et 15 jours fériés) et semi-prévisibles comme les congés parentaux, sans solde, pour libérations syndicales, pour formation ou grève seront laissées de côté dans cette étude.

De même toutes les variables autres que celles ci-haut mentionnées (Ex.: nombre d'enfants, salaires, formation académique, taille de l'entreprise, etc.) ne seront pas considérées dans cette étude.

Enfin, les points majeurs sur lesquels on insistera en vue d'apporter une aide au R.S.C.L. relativement à l'absentéisme chez les concierges de ses écoles se limiteront à indiquer comment réduire les taux et les coûts d'absentéisme tout en n'affectant pas le taux de satisfaction au travail.

Mais avant de se lancer dans cette étude directement auprés des concierges du R.S.C.L., il serait nécessaire de fixer un cadre théorique qui servira de guide tout au long de cette recherche. C'est justement là, l'objet du chapitre suivant.

3. DETERMINATION DU CADRE THEORIQUE

3. DETERMINATION DU CADRE THEORIQUE

3.1 Considérations générales relatives à l'absentéisme

Avant de préciser les termes utilisés dans cette recherche, il serait bon de relever quelques considérations générales relatives à l'absentéisme prises chez les auteurs consultés.

3.1.1 Visages de l'absentéisme

Vu à travers ces divers auteurs, l'absentéisme est considéré sous différents visages:

- Une des graves maladies (Sartin, P. 1976, p. 29) qui fait perdre plus de journées de travail que les grèves, désorganisant ainsi le travail administratif ou industriel;

- Une soupape de sûreté, une réaction, une attitude hostile des travailleurs vis-à-vis la robotisation, la mécanisation et l'automation du travail (Henry R. 1973, p. 46);

- Un des indices clés de l'insatisfaction des travailleurs ne préoccupant généralement les responsables d'entreprises qu'à partir du moment où les absences dépassent une certaine moyenne considérée anormale (Froidevaux P., 1973, p. 18);

- Un expédient d'auto-défense élémentaire que les ouvriers mettent en oeuvre face à une menace objective contre leur intégrité psycho-physique, l'absentéisme étant considéré comme une phénomène structurel plutôt qu'individuel (Weiss, D. 1975, p. 10-11);

- Un phénomène de désaffection vis-à-vis certaines formes de travail se manifestant non seulement comme un phénomène touchant les ouvriers sans qualification professionnelle de l'industrie, mais également, à des degrés divers, d'autres secteurs et d'autres catégories considérés comme

plus favorisés, et notamment, certains groupes de travailleurs intellectuels(Weiss, D. 1976, pp. 23-24).

L'absentéisme possède plusieurs autres visages dont il serait utile de dire ici quelques mots.

Ces visages dont il sera question dépendent des perceptions de ceux qui vivent le phénomène.

Ainsi, le directeur général, le chef de service ou le chef d'équipe verra l'absentéisme selon Jardillier et Bauduin (1979, p. 7) comme une gêne, un coût supplémentaire, une source de désorganisation du travail, quels que soient les raisons et les prétextes.

Weiss, D. (1975,p. 11) appuie sensiblement la même idée quand il parle d'absentéisme de convenance ou de commodité qui est vu par les patrons comme la faculté, voire l'acte arbitraire du travailleur qui décide de s'accorder une permission non programmée, qui désorganise le travail d'équipe.

Quant aux travailleurs, selon Jardillier et Bauduin (1979, p. 8), l'absentéisme est un droit, une défense plus ou moins consciente, contre une tension résultant de l'insatisfaction que les travailleurs éprouvent au niveau moral, psychique et matériel suite à leurs conditions de travail. Weiss, D. (1976, p. 29) qualifie cette vision de l'absentéisme de repos compensateurs, de récupération des heures supplémentaires de la part des travailleurs.

Quant au délégué syndical, il perçoit l'absentéisme selon Jardillier et Bauduin (1979, p. 9) comme le reflet, la conséquence des mauvaises conditions de travail imposées par l'entreprise qui emploie ses membres.

Le chef du personnel, selon les mêmes auteurs (1979, p. 12), considère l'absentéisme comme un symptôme, un baromètre du climat social et [illegible]isationnel des ouvriers et de leur entreprise.

Ces différents visages de l'absentéisme peuvent, jusqu'à un certain point,

expliquer la constante progression de l'absentéisme depuis environ un quart de siècle. Cette progression se manifeste dans plusieurs pays. Jardillier et Bauduin (1979, p. 9) indiquent les résultats suivants:

1.Progression de l'absentéisme en fonction du pays

ANNEES	PAYS	PROGRESSION EN %
De 1954 à 1971	Allemagne Fédérale	4 à 7,4
De 1960 à 1970	Italie	6 à 11,0
De 1960 à 1975	France	6 à 8,3
De 1961 à 1969	Pays Bas	4,9 à 7,6
De 1962 à 1969	Suède	4,5 à 7,8

Cette tendance à la progression de l'absentéisme est bien illustrée dans les données suivantes rapportées par Robert Henry (1973, p. 47).

2. Evolution de l'absentéisme en fonction du genre de travail

GENRE DE TRAVAIL	TAUX D'ABSENTEISME OUVRIERS PERMANENTS EN POURCENTAGE (%		POURCENTAGE DE CHANGEMENT PAR RAPPORT A 1967
	1967	1971	
Manoeuvres	7,9	8,3	+ 5
Ouvriers agricoles	6,5	6,3	- 3
Ouvriers d'usines	5,3	5,6	+ 6
Hommes de métier	4,5	5,3	+ 18
Employés de bureau	4,1	4,8	+ 17
Employés de services	4,0	4,6	+ 15
Techniciens,professionnels	3,2	3,6	+ 13
Cadres, administrateurs	2,0	2,2	+ 10
Personnel de vente	2,3	2,2	- 2,4
Par industrie			
Construction	8,4	9,2	+ 10
Mines	4,4	5,2	+ 18
Manufactures	4,4	4,9	+ 11
Gouvernement	4,5	4,9	+ 7
Services	3,9	4,3	+ 10
Transports serv. publics	3,5	3,9	+ 11
Finances assurances	3,0	3,4	+ 13
Commerce	3,0	3,4	+ 13
Par sexe			
Femmes	5,1	5,7	+ 12
Hommes	3,9	4,2	+ 8

Cette progression est due à quoi? Quel est le fond du problème? C'est la structure des rapports entre l'individu et son organisation où il travaille, entre la machine et le travailleur,en-

tre l'usine et la société qui est en train de changer. N'a-t-on pas mis dit Weiss (1976, p. 24) sur une alliance parfois hypothétique entre l'homme et la machine, alors que toutes les conditions d'une telle "entente" n'étaient pas réunies? Et n'a-t-on pas surtout visé l'adaptation du premier à la seconde sans que la réciproque soit vraie, du fait que la machine apparaîtrait comme le symbole du progrès technologique?

Malgré cette progression remarquée de l'absentéisme quelle est la moyenne annuelle du taux général d'absences jugée acceptable?

Les experts selon Weiss (1976, p. 24)fixent cette moyenne acceptable à 5% par année. Quelques statistiques vont ici montrer les écarts à la moyenne fixée par les dits spécialistes.

Selon une enquête de Volvo effectuée dans son usine de Kalmar en Suède, Jardillier et Louduin (1979, p. 11) rapportent les résultats suivants:

3. Taux d'absentéisme en fonction du pays

PAYS	TAUX ANNUEL D'ABSENCE (%)
Suède	10,00
Norvège	8,25
Italie	8,00
Pays Bas	8,00
France	7,00
Allemagne occidentale	6,50
Danemark	6,00
Finlande	5,75
Belgique	5,50
Grande Bretagne	5,00
Suisse	4,50
Australie	4,00
Etats-Unis	4,00
Canada	4,00
Autriche	4,00
Japon	2,50

Ce qui donne un taux moyen de 5,8% pour l'ensemble de ces pays. Cette moyenne s'écarte du 0,8% de la moyenne fixée par les experts.

Weiss (1976, p. 30) cite une moyenne nationale pour l'année 1972, à 7,4% se répartissant ainsi:

4. Taux d'absentéisme en fonction des motifs

MOTIFS	TAUX
Maladies courtes	2,2
Maternité et accidents	2,4
Absences rémunérées	1,9
Absences non rémunérées	0,6
Congés familiaux	0,3

Pour l'année 1974, la moyenne générale des hommes selon Klaric, D. (1982, p. 7) se situe à 5,67%. Selon le même auteur, les taux d'absences pour maladie compte tenu de la taille de l'entreprise (p. 33) se répartissent ainsi:

5. Taux d'absences par maladie en fonction de la taille de l'entreprise

NOMBRE DE TRAVAILLEURS	HOMMES	FEMMES
100 et moins	4,45	5,99
De 101 à 250	5,01	7,54
De 251 à 500	5,18	8,10
De 501 à 1000	5,93	9,10
1001 et plus	6,08	7,79

Compte tenu des grèves et des absences dites normales Klaric (1982, p. 76) pour l'année 1974, rapporte les taux suivants:

6. Taux d'absences en fonction du sexe

ECARTS	HOMMES	FEMMES
Minimum	8,25	8,25
Maximum	23,63	12,39
Amplitude	15,38	4,17
Moyenne	10,78	9,48

Quant aux nationalités, Kiesic (1982, p. 94) indique des taux globaux d'absentéisme variant de 6,36% à 11,78% pour les hommes et de 3,86% à 15,44% pour les femmes:

7. Taux globaux d'absentéisme en fonction de la nationalité et du sexe

NATIONALITES	HOMMES	FEMMES
Belges	10,69	13,49
Italiens	9,72	12,79
Autres C.E.E.	10,05	12,65
Espagnols	7,14	9,19
Portugais	6,36	3,86
Turcs	8,41	15,44
Africains du Nord	9,56	10,26
Yougoslaves	11,78	12,50
Grecs	9,43	11,38
Autres non C.E.E.	10,95	14,92

Comme on peut le constater, ces taux dépassent largement celui des 5% indiqué par les spécialistes.

Cependant, Mikalachki, A. et Chapple, D.C. (1977, p. 539) rapportent des taux globaux d'absentéisme qui se rapprochent sensiblement de la norme des 5%:

8. Taux globaux d'absentéisme en fonction du département et du nombre d'employés

DÉPARTEMENTS	NOMBRE D'EMPLOYÉS	TAUX
Production	706	5,20
Support Staff	173	5,72
Skilled Trades	145	7,63
TOTAL PLANT	1 024	5,66

Quant à la moyenne du nombre de jours d'absences par année, deux auteurs donnent les résultats de leurs recherches, dans des domaines fort différents: Chadwick-Jones, J.K. (1980, p. 29) indique les résultats suivants:

9. Nombre moyen de jours d'absences en fonction des industries

INDUSTRIES	NOMBRE MOYEN DE JOURS D'ABSENCE
Industrie du vêtement	4,5
Fonderies	6,6
Industries à processus continu	8,1
Transports publics	6,3
Banques	1,7

Caron, J. (1982, p. 83) rapporte une moyenne annuelle de 7,7 jours d'absence à travers les trente-neuf (39) départements de la Cité de la santé de Laval. Parmi ces trente-neuf (39) départements, deux (2) départements se rapprochent par leur genre de travail de celui des concierges du R.S.C.L. Ce sont les départements:

- d'entretien ménager où dix-neuf (19) personnes obtiennent une moyenne annuelle de 8,2 jours d'absences;
- D'entretien des bâtisses où quatorze (14) personnes obtiennent une moyenne annuelle de 6,9 jours d'absences.

Ces résultats servirent de point de comparaison quand on connut la moyenne annuelle du nombre de jours d'absences des concierges du R.S.C.L.

Les considérations générales étant maintenant connues, il est alors temps de donner ici la définition des principaux termes utilisés dans cette recherche.

3.2 Brèves définitions des termes utilisés dans cette étude

3.2.1 Absentéisme

Ne pas être dans le lieu désigné pour donner sa prestation de travail convenu avec l'organisme employeur pour les raisons suivantes:

- maladie
- accidents de travail
- congés sociaux et spéciaux
- force majeure
- affaires personnelles.

3.2.2 Absences prévisibles

Les vacances et les fêtes légales inscrites à la convention collective.

3.2.3 Absences non prévisibles

Celles dues aux:

- maladies
- accident de travail
- affaires personnelles
- forces majeures
- congés sociaux.

3.2.4 Durée des absences

C'est le nombre de jours durant lesquels un employé ne se présente pas au travail pour une période donnée.

3.2.5 Fréquence des absences

Nombre de fois qu'un employé est absent peu importe la durée de l'absence.

3.2.6 Taux de fréquence (T.F) ou fréquence moyenne des absences

$$T.F. = \frac{\text{Fréquence des absences des employés}}{\text{Nombre de travailleurs}}$$

3.2.7 Nombre de jours prestables

C'est le nombre de jours qu'un employé devrait travailler durant une période donnée d'après les ententes syndico-légales.

3.2.8 Taux d'absentéisme (T.A.) ou temps perdu global ou spécifique

$$T.A. = \frac{\text{Nombre de jours d'absences} \times 100}{\text{Nombre de jours prestables}}$$

3.2.9 Taux de gravité (T.G.) ou durée moyenne d'une absence

$$T.G. = \frac{\text{Nombre de jours d'absences}}{\text{Fréquence des absences}}$$

OU

$$T.G. = \frac{\text{Taux d'incapacité}}{\text{Taux de fréquence}}$$

3.2.10 Taux d'incapacité (T.I.) ou nombre moyen de [illegible] par travailleur

$$T.I. = \frac{\text{Nombre de jours d'absences}}{\text{Nombre de travailleurs}}$$

OU

$$T.I. = T.G. \times T.F.$$

3.2.11 Concierge

Employé qui a la responsabilité de l'exécution de l'ensemble des travaux d'entretien préventif, physique et ménager d'une école ou d'un autre édifice.

Pour de plus amples renseignements au sujet du plan de classification des ouvriers d'entretien, bien vouloir se référer à l'appendice C.

3.3 Les causes de l'absentéisme

Les événements ou les actions qui peuvent occasionner les absences d'un travailleur peuvent se classer en huit (8) catégories.

3.3.1 Les catégories d'absences

3.3.1.1 Les absences pour maladie

Il s'agit des absences couvertes par un certificat médical d'incapacité de travail délivré par un médecin. De plus, cette catégorie accepte les maladies de cinq (5) jours et moins déclarées par l'employé sans obligation de fournir un certificat médical.

Se déclarer malade est souvent subjectif car, dit Klaric D. (1982, p. 3), le même degré de maladie peut écarter un travailleur de son job alors qu'un autre ne sera pas empêché de se rendre à l'atelier. Plus encore, affirme le même auteur, l'environnement de l'individu, à la fois sur le lieu de travail et dans son domicile, peut influencer sa "décision" d'être ou pas malade.

3.3.1.2 Les absences pour accident de travail

Tous les ans, les accidents de travail causent un nombre appréciable de journées de travail perdues et entraînent souvent des incapacités de travail de longue durée qui peuvent, finalement, devenir totales. Évi-

dement certains secteurs sont plus lourdement touchés que d'autres. Ainsi, dans la construction, dit Klaric, D. (1982, p.4), ils sont un véritable fléau.

3.3.1.3 Les absences pour congés spéciaux

Il s'agit de congés prévus dans les conventions collectives permettant à l'employé de satisfaire à certaines obligations d'ordre social, familial ou personnel telles que mariage, décès, changement de domicile, événements de force majeure, libération pour activité syndicale, participation aux affaires publiques, témoignage en cour de justice. Ces congés de courte durée sont, d'après Klaric, D. (1982, p. 5), couramment appelés petit chômage et occupent une place très faible parmi les motifs d'absences.

3.3.1.4 Les absences pour perfectionnement

Les organismes employeurs reconnaissent l'importance d'assurer le perfectionnement professionnel de leurs employés. Ce perfectionnement, selon la convention collective des employés de soutien à l'emploi des commissions scolaires (1982, p. 51),

> "signifie toute activité destinée à augmenter les connaissances, développer les habiletés et modifier les habitudes de travail d'un employé, pouvant ou non conduire à l'obtention d'un diplôme, le tout en vue d'améliorer le rendement de l'employé dans l'accomplissement de ses fonctions ou de le préparer à des tâches qu'il pourrait être appelé à accomplir à la commission."

Pour les employés, selon l'habitude des compagnies, lorsque celles-ci leur demande de participer à des heures de perfectionnement durant leurs heures régulières de travail, ils sont réputés être au travail pendant cette période. Pour les employeurs, ces absences prévues et autorisées par eux demandent quand même de payer le remplacement des employés placés au perfectionnement.

3.3.1.5 Les absences pour faits de grève

Avec les absences pour faits de grève ou éventuellement de lock-out, on entre dans une catégorie de journées de travail perdues d'un type assez particulier.

En effet, selon le point de vue d'où l'on se place, ces journées perdues rapporte Klaric, D. (1982, p. 7) peuvent être soit motivées, soit injustifiées. Quoiqu'il en soit, dans certaines unités de production, elles peuvent représenter un total non négligeable mais qui ne constitue selon le même auteur qu'un pourcentage relativement faible de l'ensemble des absences.

3.3.1.6 Les absences autorisées

Le groupe des absences autorisées constitue un ensemble hétérogène.

Exemples
- Congé pour convenance familiale;
- Congé pour prolongation de vacances aux frais personnels de l'employé;
- Congé pour reconduire un enfant malade à l'hôpital, etc.

Leur dénominateur commun affirme Klaric, D. (1982, p. 8) reste le fait que pour pouvoir s'absenter dans ces conditions, le travailleur a dû faire préalablement une démarche auprès de son supérieur hiérarchique qui se doit d'apprécier le motif de l'absence non seulement en fonction de la raison avancée mais aussi compte tenu d'impératifs techniques et/ou de production.

Plusieurs auteurs s'accordent pour dire que ces autorisations d'absences jouent le rôle d'une soupape de sûreté. La suppression de cette possibilité ou trop de sévérité dans l'octroi des absences autorisées pourrait se traduire par des revendications ou des manifestations plus graves de mécontentement des travailleurs.

3.3.1.7 Les absences injustifiées

Généralement, les travailleurs s'absentent rarement pour motif d'ab-

sences injustifiées. De plus, elles sont de courtes durées.

Rares,car le travailleur peut obtenir un certificat médical justifiant l'absence.

De courtes durées, parce que les sanctions pour absences injustifiées sont très lourdes:

- perte de salaire;
- suspension de travail;
- perte d'emploi.

3.2.1.8 Les absences pour congés fériés et vacances annuelles

Ces congés constituent une catégorie d'absences qui, en aucun cas, ne peut-être comptée dans un quelconque taux d'absentéisme. Ces congés sont soustraits du nombre de jour à travaillé durant une période d'un an. Le résultat de la soustraction indique les jours prestables de l'employé vis-à-vis l'employeur.

Lorsqu'on étudie les causes, l'origine, les raisons d'agir ou le pourquoi des absences, il ne suffit pas de passer en revue la série des huit (8) catégories mentionnées plus haut. Il faut vraiment regarder, examiner attentivement chacun des éléments contribuant aux résultats observés pouvant prendre plusieurs valeurs, plusieurs aspects selon les cas individuels et selon les circonstances. Ce sont les variables et les hypothèses qui s'y rattachent.

3.3.2 Les variables et leurs hypothèses de travail

L'absentéisme, phénomène à la fois individuel et structurel, origine de trois (3) sources principales autour desquelles se greffent les variables et les hypothèses du dit phénomène.

Ces sources sont:
- L'individu au travail;
- Le travail qu'il accomplit dans son organisation;

- L'environnement immédiat de son travail dans son organisation.

Les dites sources d'absentéisme forment trois (3) niveaux de variables, individuel , organisationnel et environnemental.

3.3.2.1 Les variables au niveau individuel

3.3.2.1.1 La variable sexe:

Les femmes enregistrent plus d'absences brèves, fréquentes que les hommes dans des tâches de manufacture. Dans les banques, on observe aussi le même phénomène. Ces tendances se dégagent à la suite de comparaisons faites par Chadwick-Jones (1980, p. 9) de données statistiques sur les absences de plus de 7 000 employés répartis dans un éventail détaillé de professions.

Selon le même auteur (1980, p. 13), un rapport publié en 1969 par le Bureau des femmes du Département du travail des Etats-Unis et intitulé "Facts about Women's Absence and Labor Turnover" note que pour l'année civile 1967, une étude du service de l'hygiène concernant le temps perdu par les employés de dix-sept (17) ans et plus, indique une perte moyenne de cinq virgule six (5,6) jours chez les femmes et de cinq virgule trois (5,3) jours chez les hommes.

Mathieu, G. (1975, p. 18) affirme que les femmes employées à Bell Canada s'absentent presque deux (2) fois plus que les hommes et ce, depuis 1948.

Selon Bayard, E. (1980, p. 66), la recherche de Marlborough indique que les femmes s'absentent plus que les hommes et ce, de l'ordre de trente pour cent (30%) même à qualifications égales.

Sartin, P. (1976, p. 33) apporte une enquête faite par l'Unesco en 1972 qui prouve,contrairement à ce qui vient d'être dit,

qu'à qualification égale, l'absentéisme des femmes n'était pas supérieur à celui des hommes. Il semble, selon l'auteur précité, que ce phénomène soit lié aux circonstances bien plus qu'au caractère sexuel. En effet, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à occuper des emplois sans qualification et à exécuter des travaux ingrats et monotones dont on sait qu'ils favorisent l'absentéisme.

Contrairement à l'idée admise, ce ne sont pas les maternités elles-mêmes qui provoquent l'augmentation de l'absentéisme féminin. Il faut, dit Sartin, P. (19[illegible], p. 33) compter la présence de jeunes enfants et la situation de famille. L'absentéisme atteint son maximum entre ving-cinq (25) et trente-cinq (35) ans (l'âge où la femme a des enfants non encore autonomes) pour redescendre progressivement et se rapprocher de l'absentéisme masculin. Celui-ci en revanche est généralement plus élevé que l'absentéisme féminin entre quarante-cinq (45) et cinquante-cinq (55) ans.

Caron, J. (1982, p. 57) arrive dans sa recherche en milieu hospitalier de La Cité de la Santé de Laval composé de quatre-vingt trois (83%) pour cent de femmes et de dix-sept (17%) pour cent d'hommes, à conclure l'inverse de la plupart des études recensées.

En effet, il trouve les résultats suivants:

Nombre moyen de jours d'absences:	pour les hommes	8,3;
	pour les femmes	7,6
Fréquence moyenne des absences:	pour les hommes	5,8;
	pour les femmes	5,3.

Il reste que l'ensemble des auteurs consultés arrivent à émettre l'hypothèse que les femmes s'absentent plus longtemps et plus souvent que les hommes. Cette hypothèse ne sera pas retenue dans cette recherche car il n'y a pas de femmes dans la population étudiée.

3.3.2.1.2 La variable âge

Une enquête réalisée en France, dit Sartin, P. (1976, p. 33), pour le compte de l'U.I.M.M. fait ressortir que l'absentéisme est plus élevé chez les jeunes que chez les travailleurs âgés. De plus, on constate que les absences des jeunes même si elles sont plus fréquentes sont aussi plus courtes.

Le seul résultat empirique fondé valable pour l'industrie manufacturière à l'échelle internationale affirme Chadwick-Jones, J.K. (1980, p. 9) est probablement l'association (sur le plan technique: corrélations négatives répétées) entre le facteur âge/durée de service et l'assiduité.

En effet, les ouvriers âgés de plus de quarante (40) ans sont plus assidus que les jeunes de moins de trente (30) ans. Cependant les ouvriers qui dépassent la quarantaine ont tendance à prendre des congés de maladie plus longs.

Le même courant d'idée se retrouve chez Mikalachki, A. et Chapple, D.C. (1977, p. 535) lorsqu'ils affirment que l'âge et l'éducation sont reliés à l'absentéisme:

> "The greater the worker's education (Shore, september, 1975) and the younger his age (Beatty, 1975, Yolles et al., 1975), the greater the absenteeism. It would appear that younger, more educated workers develop values which reflect negatively on work".

Quatre auteurs (Mare and Sergeav 1961 and Cooper and Payne, 1965) rapportent Lyman et al. (1973, p. 164) affirment à leur tour que les absences des plus jeunes travailleurs sont à la fois plus longues et plus fréquentes. Cependant Malor et Vincent (1959) affirment, selon les mêmes auteurs, qu'il n'y a pas de relation entre l'âge et l'absence des femmes qui accomplissent un travail clérical.

Les enquêtes italiennes et finlandaises démontrent, se-

lon Weiss, D. (1979),que les jeunes s'absentent plus souvent et plus fréquemment que les employé(e)s plus âgé(e)s.

Les jeunes travailleurs,selon Nicholson (1977, p. 165), ont un taux d'absences plus élevé que leurs aînés. Ces absences seraient dues aux ponts constitués par les jours qui précèdent ou suivent les fins de semaines ou les congés légaux.

C'est le groupe de plus jeunes, vingt-cinq (25) à quarante-quatre (44) ans, qui constituerait,selon Ferrell (1977, p. 41),le groupe d'âge possédant le taux d'absentéisme le plus élevé.

Si l'on examine les conclusions du rapport Heilbronner cité par Jardillier et Bauduin (1979, p. 30),on constate que les absences des salariés âgés sont différentes de celles des plus jeunes: celles de ces derniers sont de durée moyenne faible, mais de fréquence plus élevée tandis que celles des plus âgés sont moins fréquentes mais de plus longue durée.

Caron (1982, p. 60) arrive à la conclusion que les personnes âgées de moins de trente (30) ans ont un nombre de jours d'absence plus faible que les trente (30) ans et plus. Cependant il n'arrive pas à confirmer ni à infirmer que le taux d'absence chez les jeunes est plus élevé car la fréquence dans les deux groupes est similaire: 5,4.

Deux auteurs, lors de leur recherche, n'ont pu trouver de corrélation significative entre l'âge et l'absentéisme: Clegg, T.A. (1976, p. 35) lors de son étude dans un hôpital américain; Tappin, J.P. (1973, p. 58) dans son analyse de l'absentéisme du professionnel dans la fonction publique.

Plus encore, deux autres auteurs sont tout à fait d'avis contraire. En effet, d'après Froidevaux, P. (1973, p. 20), les jeunes pratiquent peu l'absentéisme car, dit-il, le volume des absen-

ces est de cent deux (102) jours par an pour cent (100) ouvriers dont l'âge est compris entre vingt (20) et vingt-neuf (29) ans. Il s'élève pour atteindre deux cent quatre-vingt-trois (283) jours entre quarante (40) et quarante-neuf (49) ans puis trois cent cinquante-et-un (351) jours entre cinquante (50) et cinquante-neuf (59) ans. Il atteint son maximum après soixante (60) ans avec six cent cinquante trois (653) jours.

Behrend, H. et Pocock, S. (1976, p. 350), d'après les absences dites élevées (151 jours et plus) enregistrées entre 1969 et 1974 confirment que l'absentéisme croît avec l'âge, variant progressivement de treize (13%) pour cent à trente-deux (32%) pour cent selon le groupe d'âge: moins de trente (30) ans: treize (13%) pour cent; trente (30) à trente-neuf (39) ans: vint-et-un (21%) pour cent; quarante (40) à quarante-neuf (49) ans: vingt-six (26%) pour cent; cinquante (50) ans et plus: trente-deux (32%) pour cent.

On peut conclure, selon ce qui précède, que l'absentéisme des plus jeunes en est un de fréquence alors que celui des plus âgés en est un de durée.

Jardillier, P. et Bauduin H. (1979, p. 33) confirment aussi cette conclusion qui devient l'hypothèse de travail de la variable âge à étudier dans cette recherche.

Selon les mêmes auteurs, l'absentéisme des plus jeunes, pour une entreprise, est plus gênant car il désorganise davantage le travail tandis que celui des plus âgés est plus coûteux pour la sécurité sociale.

3.3.2.1.3 La variable ancienneté

Souvent, l'ancienneté dans l'entreprise garantit à la fois prestige individuel et une certaine sécurité d'emploi. Elle

donne des droits et permet d'obtenir des avantages précisément définis par les accords de convention collective et/ou d'entreprise.

L'absentéisme, d'après Froidevaux, P. (1973, p. 20) augmente avec l'ancienneté dans l'entreprise. En effet, dit-il, les ouvriers qui ont moins de dix (10) ans d'ancienneté s'absentent moins dans toutes les catégories de durée (de 1 à 35 jours) que les plus anciens.

Sartin, P. (1976, p. 33) rapporte que les enquêtes faites en Grande-Bretagne, dans les fonderies, les laminages, les produits alimentaires, la construction mécanique, ont montré que les taux d'absence les plus élevés se situaient chez ceux qui avaient dix (10) ans et plus de service. Les études faites en France, selon le même auteur, montraient que c'était entre cinq (5) et quinze (15) ans d'appartenance à l'entreprise que l'absentéisme était le plus élevé.

Très souvent, affirme Sartin, P. (1976, p. 33) c'est après une période d'assiduité qui tient au désir d'être bien noté et de ne pas perdre sa place, que vient une période plus irrégulière et qui peut s'étendre sur plusieurs années. Cette période d'absentéisme correspond souvent à une insatisfaction due au manque de perspectives et depromotion.

Il y aurait correspondance selon Lyman and al. (1973, p. 165) entre l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise et un taux d'absentéisme plus élevé.

Le rapport d'Hydro-Québec a également mis l'accent selon Weiss, D. (1975, p. 12) sur l'influence de l'âge et de l'ancienneté sur le type d'absence: plus courte mais plus fréquente avant quarante (40) ans; moins fréquente mais plus longue après quarante (40) ans.

Même si, selon Weiss, D. (1975, p. 12) l'absentéisme diminue avec l'augmentation de l'ancienneté dans l'entreprise, l'enquête italienne de l'I.N.A.M. révéla que, pour les travaux pénibles, les nouveaux embauchés tendaient à s'absenter moins que les anciens non seulement parce qu'ils n'éprouvaient pas encore un sentiment de saturation pour ce type de travail, mais aussi parce qu'ils voulaient prouver aux autres et à eux-mêmes qu'ils étaient capables de réussir en conquérant la sûreté professionnelle.

L'hypothèse de travail à retenir ici est que l'absentéisme progresse avec l'augmentation de l'ancienneté. Cette hypothèse est pertinente à cette étude.

3.3.2.1.4 La variable qualité de relations avec le patron

Cette variable est illustrée dans la recherche rapportée par Jardillier, P. et Bauduin H. (1979, p. 65) et faite par Floyd-Mann et Howard Baumgartel (1952) dans une compagnie d'électricité pour le centre de recherche de l'université de Michigan relativement à la liaison entre la perception de la qualité des relations avec le patron et l'assiduité des employés.

Les auteurs décrivent six (6) situations d'absences prises durant six (6) mois et la perception de la qualité des relations avec le patron qu'ont les ouvriers compte tenu de leurs absences.

10. Perception de la qualité des relations avec le patron en fonction des absences

ABSENCES EN SIX(6) MOIS	PERCEPTION DE LA QUALITE DE RELATIONS AVEC LE PATRON
Situation # 1	
0 - 1 absence	69% des employés estiment discuter librement avec le patron;
> 4 absences	29% seulement estiment pouvoir le faire.
Situation # 2	
< 3 absences	67% reconnaissent la disponibilité du patron à discuter d'un problème individuel;
> 5 absences	43% reconnaissent la même chose.
Situation # 3	
< 3 absences	18% seulement affirment que le patron n'a pas le temps de discuter avec eux;
> 3 absences	34% affirment la même chose.
Situation # 4	
< 1 absence	12,3% trouvent leur patron positif;
> 1 absence	8,2% trouvent la même chose.
Situation # 5	
< 3 absences	73% des employés ressentent le besoin d'appartenance au groupe;
> 5 absences	56% ressentent le même besoin.
Situation # 6	
< 2 absences	94% des employés ont le sentiment que le travail bien fait est reconnu;
> 4 absences	54% des employés possèdent le même sentiment.

Comme on peut le constater, ces résultats montrent une relation étroite entre la qualité de la relation avec le patron et l'assiduité de ses employés. D'où l'hypothèse retenue dans cette recherche: Plus la qualité de la rétroaction pratiquée par le patron vis-à-vis ses employé(e)s est positive, moins le taux d'absentéisme de ceux-ci est élevé.

3.3.2.1.5 La variable statut civil

Plusieurs auteurs ont trouvé que les célibataires s'absentent davantage que les gens mariés.

Ainsi, Judith Anne Kauffman (1978) démontre, dans sa thèse de doctorat, ce qui vient d'être dit plus haut au sujet des infirmières célibataires.

Duffe E.G. (1976) rapporte, dans sa thèse de maîtrise, que Hedges démontre que les hommes mariés s'absentent moins que les célibataires.

La même constatation pour l'un et l'autre sexe s'avère donc semblable pour les deux auteurs précédents.

Deux auteurs, Clegg (1976, p. 36) et Hernatchez (1977, p. 82) n'ont trouvé aucune relation entre le statut marital et l'absentéisme.

Enfin, Caron (1982, p. 61) arrive à la conclusion que les gens mariés s'absentent plus longtemps que les célibataires mais pas plus souvent.

L'hypothèse de travail à retenir pour la présente recherche serait que les célibataires s'absentent moins longtemps mais plus souvent que les gens mariés.

3.3.2.1.6 La variable nombre d'enfants

Cette variable et la précédente (statut civil) ont un lien certain du fait que les problèmes de garde d'enfants et les responsabilités qui s'y rattachent contribuent souvent à augmenter l'absentéisme.

En effet, les charges familiales selon Proidevaux, P.

(1973, p. 20), sont, à partir de quatre (4) enfants, un facteur d'absentéisme. Ainsi l'absentéisme croît avec le nombre d'enfants où il atteint pour quatre (4) enfants et plus vingt-quatre (24) jours d'absences par an contre seize (16) jours pour les ouvriers ayant trois (3) enfants et quatorze (14) jours pour ceux ayant un et deux (2) enfants.

Layman, W. and al. (1973, p. 166), citant plusieurs auteurs ont centré leurs recherches sur le nombre d'enfants et les responsabilités familiales qui s'y rattachent relativement à l'absentéisme. Ainsi Naylor and Vincent (1959) and Stone and Athelstan (1969) arrivent à la conclusion qu'il y a relation entre l'absentéisme et le nombre d'enfants dans la famille.

Trois (3) études d'après Layman and al. (1973, p. 166) ont abouti à la même conclusion:

Les hommes plus âgés, ceux dont les enfants ont grandi et par conséquent requierrent moins d'attention, ont un taux d'absentéisme moindre que les plus jeunes ouvriers (Fleishman and Berniger: 1960; Minor: 1958; Robinson: 1972).

Jardillier et Bauduin (1979, p. 38) remarquent que ce sont les femmes mariées avec plus de deux enfants qui sont le plus souvent absentes mais pour des durées plus courtes. Ces femmes perdent deux fois plus de jours de travail que les célibataires.

Caron (1982, p. 62) au contraire, arrive à trouver que, chez les gens qui ont deux enfants et plus, le nombre de jours d'absence augmente mais que la fréquence des absences est la même quel que soit le nombre d'enfants.

L'hypothèse que l'on pourrait exploiter relativement à cette variable serait que l'absentéisme croît avec le nombre d'enfants. Cette hypothèse ne sera pas retenue dans cette étude car au moins quatre-vingt-cinq pour cent (85%) des concierges ont des enfants âgés de vingt (20) ans et plus.

3.3.2.1.7 La variable qualifications professionnelles

D'une manière générale, selon les auteurs consultés, plus le travailleur est qualifié, plus il s'élève dans la hiérarchie, moins il s'absente.

L'absentéisme, d'après Sartin, P. (1976, p. 32) est plus élevé chez les ouvriers spécialisés que chez les professionnels et chez les ouvriers que chez les employés.

Cela tient sans doute à la nature des travaux, au manque d'initiative et de responsabilité laissé à l'ouvrier. En Norvège, selon le même auteur chez Nobbö Fabrikken, la suppression de la chaîne a amené une réduction importante de l'absentéisme, notamment de celui des femmes qui est tombé aux environs de cinq (5%) pour cent dans les ateliers expérimentaux alors qu'il est de dix (10%) pour cent dans les autres.

Jardillier et Bauduin (1979, p. 43) affirment aussi que la relation entre l'absentéisme et les qualifications professionnelles est incontestable. Ceci s'expliquerait par le fait que les conditions de travail sont souvent, pour ne pas dire toujours, déterminées par le degré de qualification professionnelle.

La même constatation est faite par Behrend, H. (1974, p. 351) quand il affirme que plus un travail exige de qualifications, moins celui qui détient le poste correspondant s'absente. Il est intéressant de constater que les résultats de la recherche de Mikalachki, A. (1977, p. 539) prouvent ce qui vient d'être dit. En effet, sept cent six (706) ouvriers de la production (Machine operations and assembly Room) obtiennent un taux d'absence de cinq virgule deux (5,2%) pour cent alors que les cent soixante-treize (173) travailleurs identifiés "Support staff" (Inspection, janitors, material handling, stores) arrivent à un taux de cinq virgule soixante-douze (5,72%) pour cent.

Cependant les cent vingt-cinq (125) ouvriers identifiés "skilled Trades" (Maintenance, Tool Room, Tool Grinding, Machine Repair) atteignent un taux d'absentéisme de sept virgule trois (7,3%) pour cent alors que l'ensemble de l'usine, mille vingt-quatre (1024) travailleurs, maintient un taux de cinq virgule soixante-six (5,66%) pour cent.

L'affirmation de départ de cette variable serait l'hypothèse de travail: Plus un travailleur est qualifié, plus il s'élève dans la hierarchie, moins il s'absente. Etant donné que quatre-vingt-dix pour cent (90%) des concierges ont la même formation et occupent un poste de même niveau, cette hypothèse ne sera pas retenue dans cette étude.

3.3.2.1.8 La variable mécontentement au travail.

L'insatisfaction au travail contribue sans aucun doute à expliquer un certain nombre d'absences. Cependant l'élément mesurable s'avère ici assez faible.

Les mesures générales ou globales du mécontentement au travail dit Chadwick-Jones, J.K. (1980, p. 8) sont déficientes parce qu'elles masquent la réalité des cas où l'employé satisfait peut néanmoins trouver ennuyeux certains aspects de son travail, ou encore être surchargé de travail à certaines périodes de la semaine ou du mois.

Plusieurs raisons peuvent justifier le mécontentement qui conduit le travailleur à s'absenter ou à changer d'emploi.

En effet, Hank, D.L. (1976, p. 295) décrit sept (7) raisons de mécontentement au travail:

1) Le style de supervision lorsqu'il est perçu par les employés comme arbitraire et inefficace;

2) Les relations interpersonnelles vécues en compétition destructrice qui réduisent l'esprit d'équipe, la fierté et la cohésion du groupe;

3) Les conditions de travail qui insistent outre mesure sur la productivité au travail;

4) Le salaire dont le taux individuel est plus bas que la moyenne de l'entourage des travailleurs. Plus important encore est le cas des travailleurs dont la moyenne salariale est inférieure à celles des compagnies de même type. Ces différences sont perçues par les travailleurs come arbitraires et iniquitables;

5) Les attentes non satisfaites du travailleur face à ce que l'on voulait de lui lors des entrevues et de l'entraînement à son futur emploi;

6) Le non-respect des capacités des travailleurs qui fait que l'on sous-estime leur habileté et leurs goûts;

7) La configuration du travail qui fait qu'on y retrouve peu de variété, une faible signification aux yeux du travailleur et peu de rétroaction face à l'ouvrage lui-même.

Plusieurs auteurs cités par Mikalachki, A. (1977, p.535) insistent beaucoup sur la non redondance des tâches au travail, la participation aux décisions, le respect des habiletés des travailleurs, les communications ouvertes avec les superviseurs et la cohésion du groupe pour assurer une satisfaction au travail réduisant le taux d'absentéisme.

Plusieurs auteurs qui ont étudié l'absentéisme s'accordent à reconnaître que l'absentéisme est souvent une manifestation de l'insatisfaction et du mécontentement des employé(e)s.

Ce mécontentement selon Klaric, D. (1982, p. 7) et

Sartin (1976, p. 35) ne se manifeste pas toujours de façon consciente et c'est souvent à l'insu des travailleurs concernés qu'il se traduit.

Ce mécontentement est souvent démontré par un taux élevé de l'absentéisme injustifié. Il serait, dès lors, une réaction à des conditions de travail frustrantes et une réponse temporaire à ces frustrations dit Klaric, D. (1982, p. 10).

Les ouvriers recherchent de plus en plus une tâche qui les valorisent, c'est pourquoi selon Sartin, P. (1976, p. 36) ils refusent souvent les travaux qui infantilisent, qui ne laissent aucune place à l'initiative, à la création, à la responsabilité et qui sont d'autant plus mal rémunérés qu'ils sont aliénants.

L'hypothèse de travail relative à cette variable du mécontentement au travail pourrait se lire comme suit:

Un taux élevé (10% et plus) d'absentéisme est une manifestation certaine du mécontentement des employé(e)s dans une entreprise. Cette hypothèse sera retetenue dans cette étude.

Cette dernière variable termine la série au niveau individuel. Il faut maintenant aborder les variables au niveau organisationnel.

3.3.2.2. Les variables au niveau organisationnel

3.3.2.2.1 La variable quart de travail

Généralement, les industries utilisent trois (3) modules de travail ou quarts de travail pour bâtir les horaires de leurs employé(e)s:

- Le quart de jour;
- Le quart du soir;
- Le quart de nuit.

Vu sous cet angle, il semble,à la lecture des auteurs que ce soit le quart de jour qui suscite le moins d'absentéisme chez les travailleurs.

Jardillier et Bauduin (1979, p. 58) abordent le sujet plutôt en relation du nombre d'heures travaillées que sous celui des quarts de travail.

En effet, selon les auteurs pré-cités, l'absentéisme progresse avec le nombre d'heures travaillées, le jour, le soir ou la nuit.

Là où Jardillier et Bauduin (1979, p. 60) rejoignent l'idée des quarts de travail c'est lorsqu'ils affirment que l'absentéisme augmente avec l'incommodité (soir) et la pénibilité (nuit) des horaires de travail.

L'étude de Bernatchez (1977, p. 52) qui avait émis une hypothèse semblable à celle de Kossoris n'a pu confirmer l'hypothèse (les salariés de jour s'absentent moins que ceux des autres quarts, soit le soir, soit la nuit) puisqu'il n'a pas trouvé de corrélation significative.

Suite à sa recherche, Caron, J. (1982, p. 70) arrive à la même conclusion: les gens de jour s'absentent moins fréquemment (fréquence moyenne: jour: 5,3; soir: 5,8 et nuit: 6,0)que ceux du soir et de la nuit.

Cependant, le même auteur remarque que les gens du soir s'absente plus longtemps (nombre moyen de jours d'absences: jour: 7,7; soir: 8,0 et nuit: 7,6) que ceux des deux autres quarts de travail.

L'hypothèse de travail à retenir serait que les gens s'absentent moins durant le quart de jour que durant les deux autres quarts de travail.

3.3.2.2.2 La variable salaires

Plusieurs auteurs affirment que le taux d'absentéisme est en relation avec le niveau de salaire. Mikalachki, A. (1977, p. 545) cite trois (_) auteurs qui pensent que plus la tâche est rémunérée, plus l'absentéisme est bas (Ingham, 1970; Legge, 1974; Legge 1975).

Après avoir étudié quatre (4) groupes de travailleurs relativement à leur taux d'absentéisme, Bernatchez, J.C. (1977, p. 51) arrive à la même conclusion que les auteurs pré-cités à savoir: plus la tâche est rémunérée plus l'absentéisme est bas.

Ainsi l'hypothèse se vérifie chez les quatre (4) groupes étudiés: les infirmières, les techniciens, les cléricaux et les manoeuvres qui gagnent plus de deux cent ving-cinq (225.00$) dollars par semaine (41%, 75%, 68%, 18%).

Caron, J. (1982, p. 77) confirme dans sa recherche ce qui vient d'être dit: les employés qui gagnent moins de deux cent cinquante (250.00$) dollars par semaine ont une moyenne de dix virgule deux (10,2) jours d'absences alors que ceux qui gagnent plus de trois cent quatre-vingt-onze (391.00$) dollars/semaine ont une moyenne de cinq virgule sept (5,7) jours d'absences par année.

Contrairement aux auteurs qui précèdent Calhoun, K.P. (1979, p. 31) n'a trouvé aucune relation entre l'absentéisme et le salaire des employés d'hôpitaux.

En réalité, la relation entre le niveau des salaires et l'absentéisme est complexe. Ainsi affirme Sartin, P. (1976, p. p. 34) dans certaines entreprises payant des salaires élevés mais n'offrant aucune perspective d'avenir l'absentéisme est souvent très élevé. On peut aussi admettre que si le salaire était le moteur principal du travailleur, celui-ci n'accepte-

rait pas d'en perdre volontairement une partie à cause de ses absences.

L'hypothèse à explorer ici serait que plus la tâche est rémunérée plus l'absentéisme est bas. Cette hypothèse n'est pas retenue ici car les concierges gagnent à peu près tous un salaire semblable.

3.3.2.2.3 La variable nombre de mutations

La situation de travail plus ou moins satisfaisante conduit souvent le travailleur à un absentéisme volontaire considéré comme un rejet de la situation de travail non satisfaite, comme la recherche d'un revenu de travail à bon compte, comme la valorisation du temps hors travail.

Cayla, J.S. (1977, p. 30) constate que la variabilité de cette situation de travail, son instabilité (les mutations temporaires ou définitives, le doublage de postes, les surcharges soudaines, le changement de cadences et le renouvellement des fabrications) conduit à un surseut dans le taux des absences. L'absentéisme devient alors tout autant rejet de la situation de travail que de l'incessante modification de celle-ci.

Caron, J. (1982) confirme que les employés mutés deux (2) fois et plus dans un an (transfert de centre d'activité, de classification, de quart de travail ou de statut d'emploi) ont un nombre de jours et une fréquence d'absence plus élevé que ceux qui ont été mutés une fois ou pas du tout. Cette affirmation pourrait servir d'hypothèse de travail.

Les concierges étant mutés rarement, l'hypothèse n'est pas retenue dans cette étude.

3.3.2.2.4 La variable degré d'autonomie

Le travail répétitif provoque une augmentation de stress que les employés combattent souvent par une augmentation du taux d'absentéisme.

L'autonomie au travail est un désir qui habite tout travailleur. Elle est, selon Porter, L.W. and al. (1973, p. 163), reliée à trois (3) autres dimensions (variété, rétroaction et appartenance) qui, lorsque absentes de la tâche, provoquent un absentéisme plus élevé.

Bernatchez (1977, p. 104), dans son étude, démontre que les techniciens et les infirmières à qui on laisse beaucoup d'autonomie dans leur travail s'absentent moins que ceux qui accomplissent une tâche répétitive sans relation à l'autonomie et à la créativité.

Les concierges ayant une tâche où le degré d'autonomie est semblable, cette hypothèse n'est pas retenue dans cette étude.

3.3.2.2.5 La variable rôle du patron

Le domaine des réaltions interpersonnelles peut, lorsqu'il n'est pas bien entretenu, provoquer plus d'absences chez le personnel.

Ainsi, rapporte Cayla, J. S. (1977, p. 29), l'absentéisme peut être aussi fonction de la nature du commandement: il est effectivement plus bas lorsque l'autorité est

de style démocratique et lorsque les patrons ont été formés aux relations humaines.

Si les patrons se contentent d'être autoritaires rapporte Sartin, P. (1976, p. 32), ils accroissent les pressions au sein du groupe et poussent au contraire à l'absentéisme en empêchant celui-ci de jouer son rôle de soupape de sûreté.

Jardillier et Bauduin (1979, p. 79) insistent aussi pour dire que c'est à cause des relations interpersonnelles valables que le niveau d'absentéisme baisse dans une organisation.

Mikalachki et Chapple (1978, p. 74) font voir, dans leur étude, la relation qu'il y a entre le degré d'absentéisme dans une organisation et la qualité de la rétroaction positive pratiquée par les patrons de cet entreprise.

Cette dernière affirmation servira d'hypothèse de travail dans cette recherche.

3.3.2.2.6 La variable dimension de l'équipe de travail

Généralement, celui qui participe au travail d'une petite entreprise sait fort bien que son absence peut provoquer une surcharge chez ses collègues. A l'inverse, dans une grande équipe, il peut penser que la gêne sera moindre et que l'anonymat d'une grande entreprise lui permettra d'espérer l'oubli de son comportement individuel.

Jardillier, P. et Bauduin, H. (1979,p.63)rapportent

que les entreprises de moins de cinquante (50) personnes atteignent un taux de quatre virgule neuf (4,9%) pour cent d'absences alors que celles qui ont plus de cinq cents (500) personnes dépassent huit (8%) pour cent d'absences.

Toutes les recherches, selon Weiss, D. (1975, p. 12) concordent à l'effet qu'à des dimensions majeures de l'entreprise ou de l'unité de travail correspond un taux plus élevé d'absentéisme.

La même hypothèse est partagée par Cayla, J.S. (1977, p. 29) car pour lui, l'absentéisme est fonction de la taille du groupe de travail. D'après le même auteur, les ouvriers s'absenteraient davantage dans les groupes les plus grands, où ils peuvent difficilement nouer des relations suivies et où l'anonymat est de règle; un optimum de quinze (15) travailleurs par groupe est avancé: il devrait entraîner un minimum d'absentéisme.

Selon Lyman W.P. et al. (1973, p. 159) dix (10) études sur douze (12) arrivent à la conclusion que la grandeur (le nombre d'ouvriers) d'une industrie possède un impact sur le taux d'absentéisme de cette industrie. Ceci serait dû selon les mêmes auteurs au manque de cohésion, à la haute spécialisation et à la pauvreté des communications dans les industries de grande taille.

L'hypothèse de travail pourrait se lire comme suit:

L'absentéisme étant fonction de la taille du groupe de travail, un optimum de quinze (15) travailleurs par groupe devrait entraîner un minimum d'absentéisme.

La variable dimension de l'équipe de travail est la dernière de

la série de six (6) qui se rapporte au niveau organisationnel.

Il reste un dernier niveau de variables à explorer, c'est celui de l'environnement immédiat du travail.

3.3.2.3 Les variables au niveau environnemental

Les variables de cette section se rapportent à l'environnement immédiat du travailleur.

3.3.2.3.1 La variable surtemps

Il y a une relation entre le taux de surtemps et celui de l'absentéisme. Plus il y a de surtemps affirme Chadwick-Jones, J.K. (1980, p. 9), plus il y a d'absentéisme étant donné que tant la fatigue accumulée que l'accroissement suffisant des gains dus au temps supplémentaire sont aussi ceux qui ont le taux d'absence le plus élevé.

Pour interpréter le phénomène Cayla, J.S. (1977, p. 31) ne se contente pas de parler de surplus de fatigue. Il émet l'hypothèse que les heures supplémentaires étant normalement payées à un taux majoré sur la base d'une semaine de travail, il devient financièrement intéressant pour un ouvrier de travailler cinquante (50) heures une semaine et trente (30) heures la semaine suivante et non deux fois quarante (40) heures surtout si le congé de maladie est indemnisé.

Invoquant la même hypothèse Mickalachki, A. (1977, p.541) pense aussi que les récompenses économiques après quarante (40) heures de travail (1 1/2 temps du salaire de base pour temps supplémentaire après quarante (40) heures les jours de semaine et deux fois le salaire les dimanches) favorisent l'absentéisme de ceux qui font du temps supplémentaire. Cette affirmation pourrait servir d'hypothèse de recherche.

Selon Behrens cité par Sartin, P. (1976, p. 35) il y au-

rait un parallèle évident entre les courbes représentant les heures supplémentaires fournies par une population ouvrière donnée et l'absentéisme pour maladie et accidents qu'accuse cette même population. D'après le même auteur (Behrens), les accidents de travail commenceraient à augmenter un mois après l'augmentation des heures de travail. Aussi conseille-t-il de ne pas imposer d'heures supplémentaires pendant plus de quatre (4) semaines consécutives. A cause des limites de cette recherche, cette hypothèse n'est pas retenue ici.

3.3.2.3.2 La variable lieu de résidence

L'éloignement du lieu de travail serait une cause d'absentéisme chez plusieurs travailleurs.

Bernatchez, J.C. (1977, p. 96) confirme cette hypothèse relativement aux manoeuvres et aux cleriocx.En effet, ces travailleurs qui demeurent à plus de vingt (20) milles de leur endroit de travail s'absentent en plus grand nombre (6,7% et 7,2% du personnel) que ceux qui demeurent à moins de vingt (20) milles de leur endroit de travail (21% et 20% du personnel).

Froidevaux, P. (1973, p. 20) trouve, au contraire, que plus le domicile est proche du lieu de travail, plus l'absentéisme est élevé.

Jardillier, P. et Bauduin, H. (1979, p. 50) apportent plus de précision à ce sujet quand ils citent Herlbronner, Van Causelaert et Cornetti qui affirment que la durée du trajet ne semble pas être une cause particulière d'absences tout au moins quand elle reste inférieure à une heure ou une heure et quart.

Caron, J. (1982, p. 67) arrive à la même conclusion que Froidevaux à savoir que les gens qui demeurent plus proche du lieu de travail s'absentent plus: moyenne du nombre de jours d'absences par an: hors Laval: 7,0 jours; Laval: 8,1 jours.

L'hypothèse de travail pourrait être la suivante:

Plus le domicile est proche du lieu de travail, plus l'absentéisme est élevé.

3.3.2.3.3 La variable travail de fin de semaine

Plusieurs travailleurs visent la majoration de leur revenu dans un second emploi qui se pratique quelques fois le soir mais surtout en fin de semaine.

La charge momentanée hors de l'usine fait progresser l'absentéisme dit Cayla, J.S. (1977, p. 31).

Proidevaux, P. (1973, p. 20) est également du même avis quand il affirme que le deuxième emploi est source fréquente d'absentéisme. Ce deuxième emploi révèle le même auteur est pratiqué par le travailleur en vue de s'assurer soit un complément de salaire, soit pour parfaire son besoin de considération personnelle dans le travail artisanal.

Caron, J. (1982, p. 73) prouve, au contraire, dans sa recherche sur l'absentéisme à la Cité de la Santé de Laval, que travailler les fins de semaine à l'hôpital diminue l'absentéisme: nombre moyen de jours d'absences

a) pour ceux qui travaillent les fins de semaine: 7,3 jours.
b) pour ceux qui ne travaillent pas les fins de semaines: 8,3 jours.

Hypothèse: Le deuxième emploi est source fréquente d'absentéisme face au premier emploi. A cause des limites de cette recherche, cette hypothèse n'est pas retenue.

3.3.2.3.4 La variable lieu de travail

Aucune hypothèse n'a été formulée à ce sujet dans la littérature.

Cependant, Caron, J. (1982, p. 83) a observé et noté les taux d'absences et de fréquence pour l'ensemble des trente-neuf (39) centres d'activités de l'hôpital de Laval.

Le nombre moyen des jours d'absences varie annuellement entre un jour et vingt jours virgule cinq (20,5) dans les trente-neuf (39) centres d'activité.

Quant à la fréquence, la moyenne varie entre deux (2) et douze (12).

Deux centres ayant un travail semblable à celui des concierges: entretien ménager et entretien des bâtisses retiennent ici l'attention.

Nombre moyen de jours d'absences:
- dans le premier cas: 8,2 jours;
- dans le deuxième cas: 6,9 jours.

Fréquence moyenne d'absences:
- dans le premier cas: 4,2;
- dans le deuxième cas: 4,5.

Si l'on considère les trente-neuf (39) centres, on peut constater une disparité assez grande entre les centres d'activités quant aux nombre moyen de jours d'absences et quant à la fréquence moyenne des absences.

Nombre moyen de jours d'absences: écart de dix-neuf (19) jours entre le premier et le dernier centre (20 - 1 = 19).

Fréquence moyenne: écart de onze (11) entre le dernier centre (12 - 1 = 11) et le premier.

L'endroit où l'on travaille semble donc influencer le taux d'absentéisme et celui de fréquence de l'absentéisme. Cette hypothèse est retenue dans la présente recherche.

L'absentéisme n'existe pas sans occasionner de coûts pour l'individu, l'industrie et la société. C'est ce qui sera vu dans la prochaine section de ce travail.

3.4 Les coûts de l'absentéisme

Plusieurs auteurs affirment que l'absentéisme est un problème coûteux tant pour l'individu que pour l'organisation qui l'emploie.

En effet, le travailleur lui-même, dont l'existence est perturbé, qui supporte selon Jardillier, P. (1979, p. 103) la maladie, les frais dont il ne sera remboursé que plus tard, ainsi qu'un retard appréciable dans son plan de travail paye d'une certaine façon le prix de son absentéisme.

Il en est de même pour l'entreprise qui doit, selon le même auteur, se chercher un remplaçant, reporter des délais, annuler des rendez-vous, expliquer des retards et payer des charges supplémentaires.

Selon le Ministère du travail des Etats-Unis, 1951, cité par Chadwick-Jones, J.K, (1980, p. 22) chaque point de pourcentage d'absentéisme dans les usines entraîne une baisse de production d'environ deux virgule cinq (2,5%); cette estimation donne des coûts élevés.

Dès 1975, selon Johnson and Peterson cité par Nikalachki, A. (1977, p. 533) les coûts de l'absentéisme s'élevaient entre cent dix dollars (110.00$) et trois cents dollars (300.00$) par employé par année.

Une seconde étude, celle de Hawk (1976) citée par le même auteur (1977, p. 533) estime que pour chaque point d'augmentation d'absentéisme dans une usine de mille (1 000) employés, l'industrie doit absorber cent cinquante milles dollars (150 000$) de dépenses supplémentaires par année.

Ces coûts, selon le même auteur, augmentent constamment à cause de l'inflation et des plans généreux des bénéfices marginaux.

Souvent, il faut évaluer, lors d'absences, les pertes de productivité, le salaire du remplaçant, les coûts de son entraînement et les pertes de ventes ou de services.

De toute façon, dit Jardillier, P. (1979, p. 114) les résultats lors de l'analyse des coûts de l'absentéisme dépendent :

- de la structure des rémunérations;
- des règles d'indemnisation;
- du spectre des motifs d'absences;
- du type de main d'oeuvre;
- du type d'activité (possibilité de stocker ou non);
- de la part de la main-d'oeuvre dans les coûts.

De plus, il faut considérer, dans les coûts de l'absentéisme, l'inexpérience du remplaçant qui, selon Cayla, J.S. (1977, p. 17) perturbe l'activité de l'ensemble et souvent fait chuter la production collective.

Comme on peut le constater, l'absentéisme est toujours un phénomène anti-économique non seulement pour l'entreprise mais aussi pour l'individu lui-même.

En effet, pour l'employeur, la dépense entraînée par la non-présence au travail d'une partie de son personnel se traduit, selon Klaric, D. (1982, p. 1), par un accroissement des charges financières, par des perturbations sur le plan de l'organisation du travail, par le renforcement des mesures de contrôle et de répression et par les tensions entre membres du personnel.

Quant à l'individu, le même auteur affirme qu'un certain nombre d'éléments de salaire (malgré les diverses modalités de la protection sociale) des suppressions

de primes d'assiduité, un sentiment de frustration face à une société qui glorifie jeunesse et santé sont autant d'éléments qui lui causent des dommages financiers et/ou psychologiques.

Trouver des instruments de mesure relatifs aux coûts de l'absentéisme n'est pas facile.

Selon Caron, J. (1982, p. 6) le pourcentage des coûts d'absentéisme s'obtient de la façon suivante:

> le nombre de jours d'absences multiplié par le salaire moyen d'une journée par cent (100) et le tout divisé par le budget alloué au salaire pour cette même période.

D'autres auteurs donnent une méthode plus globale en indiquant que l'estimation des coûts de l'absentéisme pouvait varier de une à trois (3) fois le salaire du travailleur qui s'absente. Ainsi, Mathieu, G. (1975, p. 20) mentionne dans son étude que Bell Canada calcule le coût réel d'une absence à deux fois et demi (2 1/2) le salaire d'un travailleur absent.

Plusieurs auteurs cités par Caron, J. (1982, p. 9) arrivent à peu près aux mêmes résultats:

- Blake (1980), suite à une étude faite à la General Electric des Etats-Unis, a démontré qu'une personne absente coûtait à l'entreprise deux fois le coût de son salaire pour produire sans elle;
- Lawler et Mervish (1977) ont estimé, dans leur étude faite dans une banque américaine, les pertes et les coûts réels de l'absence d'un employé à une fois son salaire auquel il fallait ajouter une fois le salaire de l'employé;
- Robertson (1979) estime le coût de l'absentéisme à un virgule soixante-quinze (1,75) fois le salaire de l'employé.

Caron, J. (1982, p. 9) lui-même estime que deux fois le salaire de l'employé est un coût réaliste de l'absentéisme à la Cité de la Santé de Laval.

L'ensemble des auteurs étudiés donnent quelques indications pour justifier leurs

affirmations:

- frais des primes d'assurance-salaire;
- frais des primes d'assurance-maladie;
- frais cléricaux des services de santé;
- frais générés par les avantages sociaux, le recrutement, l'entraînement, la liste de rappel, la baisse de production, le remplacement d'un travailleur d'une classification moins élevée par un travailleur d'une classification plus élevée, des contrôles supplémentaires faits par les patrons, etc.

On retrouve à peu près les mêmes justifications des coûts de l'absentéisme dans l'article de Hawk, D.L. (1976, p. 295) quand il parle de coût de productivité, de coût d'orientation et d'entraînement, de coût du travail supplémentaire, de perte de satisfaction, des dépenses du département des ressources humaines, des dépenses médicales et des coûts de l'introduction des remplaçants sur la liste des payés.

Trouver les coûts de l'absentéisme ne suffit pas pour améliorer la situation. Encore faut-il savoir comment réduire l'absentéisme chez les travailleurs. Ce sera l'objet de la section suivante de ce chapitre.

3.5 Les moyens de réduire l'absentéisme

Au salaire qui constitue la reconnaissance économique du travail, beaucoup d'entreprises jugent suffisant d'ajouter un encouragement financier aux attitudes qu'elles apprécient comme la fidélité à l'organisation (ancienneté), l'assiduité et la ponctualité au travail.

Est-ce suffisant pour enrayer les taux d'absentéisme dont souffrent les organisations? Certains pensent que oui et d'autres au contraire optent pour le non.

On est alors amené à réfléchir pour expliquer ces deux avis contraires au fait que l'absentéisme est une attitude de l'homme au travail qui résulte selon Douglas Mac Gregor cité par Jardillier, P. (1979, p. 124):

- soit d'une paresse largement partagée qu'il faut compenser par un intéressement financier et des sanctions ad hoc, combinaison appropriée de carotte et de bâton (hypothèse X);

- soit selon la seconde hypothèse (Y) des conditions de travail qui découragent le travail réel, c'est-à-dire des conditions qui génèrent le non-travail ou l'absentéisme. Il suffit de réduire ces conditions négatives pour que diminue cet absentéisme.

Il est évident que l'hypothèse X de Mac Gregor qui semble le plus souvent appliquée à travers les organisations ne satisfait (et encore plus ou moins) que les fonctionnaires qui cherchent de se déclarer malades ou accidentés. Tous les autres (secrétaires, [illegible]) n'ont vraiment aucun ou si [illegible] pour que puisse avoir recours à [illegible] de la prise d'antidouleurs.

Si l'on pense selon la théorie Y de Douglas Mac Gregor que l'homme est spontanément actif et créateur, il faut aussi penser que s'il revient de l'être, l'entreprise se doit de rechercher quels obstacles elle a créé à l'épanouissement de cette attitude positive.

Il est de l'avis de Jardillier, F. (1979, p. 133) sans grand profit de demander aux moyens, généralement extérieurs à l'entreprise, certains employés mettant en œuvre pour justifier leurs absences, mais à l'inverse plus profitable de comprendre ce qui, dans l'entreprise, les amènent de venir y travailler régulièrement.

Si l'on croit vraiment à la théorie Y de Mac Gregor, il faudra admettre avec Jardillier, J. (1979, p. 133) que les causes de l'absentéisme sont toutes des entraves que chacun de nous peut rencontrer dans la réalisation de son travail. La lutte contre l'absentéisme consistera donc pour l'entreprise à réduire ou à supprimer ces entraves, c'est-à-dire à améliorer les différents aspects de son organisation humaine.

Voici, regroupés selon les théories X et Y de Mac Gregor Douglas, les moyens de réduire l'absentéisme trouvés par différents auteurs.

3.5.1 Les moyens de style positif regroupés selon la théorie Y de Douglas Mac Gregor

3.5.1.1 L'enrichissement des tâches

Une nouvelle conception de l'emploi ou son enrichissement permettrait selon Chadwick-Jones, J.K. (1980, p. 8) de réduire les absences. Pour ce, il faut souvent recourir à la technique de la restructuration de l'emploi de concert avec une réorganisation correcte des équipes de travail.

De plus, on incite les travailleur à se partager les tâches à tour de rôle et à leur gré. Ils prennent ainsi conscience, selon Henry, E.(1971, p. 49), d'effectuer une tâche globale, de donner un produit fini ou semi-fini et non une infime fraction d'un tout.

Trois (3) auteurs sous-tendent l'approche de l'enrichissement des tâches:

- Maslow, A.H. (1954: Motivation and Personality);
- Mac Gregor, D. (1971: La dimension humaine de l'entreprise);
- Herzberg, F. (1971: Le travail et la nature de l'homme).

Ces trois (3) auteurs ont compris que la contrainte n'est pas le seul moyen d'obtenir l'effort d'un individu en vue d'atteindre des objectifs. L'homme peut se diriger lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.

La mise en place d'une organisation relevant de l'enrichissement des tâches demande, selon Henri, D. (1977, p. 41), la réalisation de six (6) conditions:

. travailler sur une unité complète: il faut donc éviter de parceller les tâches au maximum;

. intégrer à la tâche tant sa préparation, son exécution que son contrôle ou auto-contrôle;

. donner des informations sur les résultats relatifs à l'entreprise et au travail des individus eux-mêmes;

. avoir des relations de type clients/fournisseurs, c'est-à-dire mettre en oeuvre un dialogue entre services tel que

les deux partenaires soient en position d'égalité comme un fournisseur vis-à-vis son client;

. avoir une autonomie d'allure en donnant au travailleur la gestion de son temps compte tenu des objectifs de production à atteindre dans l'organisation;

. avoir un style de commandement qui ouvre le dialogue et la participation dans une structure de travail qui permettre l'autonomie.

Le but à poursuivre dans l'enrichissement du travail selon Paul, W.J. et Robertson, K.B. (1974, p. 22) est de chercher à améliorer en même temps le rendement du travail et la satisfaction de l'homme, en faisant surgir de la tâche elle-même des perspectives plus grandes de progrès individuels, d'accomplissement personnel provenant du sentiment de cet accomplissement du sens de la responsabilité et de la compétition.

3.5.1.2. Motivation des employés

Dans la recherche de solutions à l'absentéisme, la perle demeure bien entendu la motivation de l'intérieur ou l'auto-motivation.

Cette motivation dit Sartin, P. (1976, p. 37), doit accroître chaque fois que cela est possible l'intérêt du travail, en le rendant plus varié, en offrant des possibilités de promotion ou des responsabilités à ceux qui l'exécutent, en intéressant le personnel à la production et en développant en lui l'esprit d'équipe et de coopération.

Paul et Robertson (1974, p. 17) confirment que les conditions de travail considérées comme les plus satisfaisantes sont presque toujours celles qui procurent l'occasion d'un accomplissement avec le sentiment personnel de cet accomplissement, celles qui concernent un travail intéressant et stimulant, comportant des responsabilités effectives avec des perspecti-

vue d'avancement et d'amélioration de carrière.

Ces facteurs, avant tous les autres, semblent provoquer la satisfaction et l'enthousiasme. Ils caractérisent toute tâche ayant le plus grand pouvoir de motivation.

3.5.1.3 Réorganisation des horaires

En Europe et au Japon, on a déjà pris des mesures propres à transformer les conditions de travail, à le rendre plus humain et à accroître la motivation.

Pour ce faire, selon Henry, R. (1973, p. 49) les ouvriers de certaines usines doivent travailler plusieurs heures par jour mais avec la plus grande souplesse, pouvant commencer plus tôt ou plus tard, ce qui leur permet de sortir avant ou après les heures ordinaires. L'ouvrier profite de la flexibilité de l'horaire suivant ses convenances personnelles.

A chaque fois que l'on peut le faire, il faut aux dires de Sartin, P. (1976, p. 37) réorganiser les horaires afin d'éliminer les demi-journées de travail et autoriser des congés par roulement dans certains cas.

Proidévaux, P. (1973, p. 22) est du même avis que les deux (2) auteurs précédents à savoir: envisager des horaires qui favorisent la motivation des ouvriers.

Un dernier auteur, Burke, R.J. (1973, p. 27) rapporte une expérience vécue à Vancouver dans une firme de quatre cents (400) employés où les ouvriers pouvaient utiliser l'horaire flexible en ayant la possibilité d'arriver entre 7h 00 et 9h 00 et de quitter entre 15h 00 et 18h 00. Ce qui est intéressant ici, tous y trouvent leur compte:

- la compagnie qui reçoit ses prestations de huit (8) heures de travail avec un tronc commun de présence entre 9h 00 et 15h 00;
- l'individu qui choisit ses heures d'arrivées (entre 7h 00 et 9h 00 et de départ (entre 15h 00 et 18h 00);

Seuls les nouveaux employés étaient exclus de ce système durant leur période d'entraînement.

Ce système requiert un plus grand sens des responsabilités de la part des employés.

De plus, il a l'avantage de supprimer non seulement une partie des absences mais aussi la quasi totalité des retards.

Plusieurs autres moyens, tous rapportés par Froidevaux, P.(1973, p. 21) font aussi parti de ce groupe de la théorie Y.

3.5.1.4 Tâches adaptées aux ouvriers

Confier aux ouvriers des tâches correspondant à leurs capacités physiques. En d'autres mots on demande de respecter leur plus ou moins grande tolérence aux travaux lourds et à certaines nuisances: chaleur, fumée, humidité, poussière, solvants toxiques, etc.

3.5.1.5 Avancer l'âge de la retraite

On s'apperçoit que les entreprises ne présentent pas un taux d'absentéisme significativement différents avant l'âge de soixante (60) ans.

3.5.1.6 Organiser le travail en petites équipes stables

Il semble que pour les salariés horaires, étant donné que l'absentéisme croît avec les classes d'effectifs, il ne faille pas dépasser vingt (20) personnes par équipe.

L'absentéisme répondrait alors à un besoin d'espace vital, En revanche, dans les bâtiments où il y a peu de monde, c'est l'inverse qui se produit. L'ouvrier a donc besoin à la fois d'un bon espace vital et d'une solidarité assurée par la présence des membres de son groupe.

3.5.1.7 Adopter un style de commandement démocratique

Le style démocrate associatif où les décisions et les ordres sont précédés d'un dialogue va de pair avec le moindre absentéisme, puis viennent:

- le style autoritaire avec communication;
- le style autoritaire sans communication ni explication;
- le style laissez faire.

3.5.1.8 Faire disparaître les problèmes d'insatisfaction et maintenir le niveau de satisfaction

Généralement, les organisations ont des mécanismes formalisés pour s'occuper des problèmes de mécontentement au travail. Ainsi, rapportent Lesage et Rice (1978, p. 14) le gestionnaire est bien forcé de répondre aux demandes d'augmentations de salaires, d'amélioration des conditions de travail, de revision des politiques de l'entreprise, du style de supervision et d'amélioration des relations interpersonnelles. Les conséquences sur le climat de l'organisation se font rapidement sentir si le gestionnaire laisse les problèmes de mécontentement s'accumuler.

Curieusement, il n'y a pas de mécanismes formalisés pour prévenir ou corriger les problèmes de diminution de la satisfaction au travail dans la plupart des organisations.

Selon Lesage et Rice (1978, p. 14) lorsque les tâches ne permettent pas ou plus aux employés d'utiliser leurs talents, d'apprendre, de sentir du défi et du progrès, d'avoir accès à de l'avancement ou à des promotions, il n'existe, contrairement au cas du mécontentement, que des solutions individualisées, continuellement à refaire, et qui demandent une évaluation compétente du potentiel de chaque employé et de l'état de son développement à diverses étapes de sa carrière.

Les moyens de réduire l'absentéisme dont on vient de parler sont du type

positif selon la théorie Y de Mac Gregor.

Il serait bon d'examiner ici les moyens de réduire l'absentéisme relatif à la théorie X de Mac Gregor.

3.5.2 Les moyens de style négatif regroupés selon la théorie X de Douglas Mac Gregor

3.5.2.1 Mesures disciplinaires

Les mesures disciplinaires contenues dans les réglements de plusieurs organisations prennent souvent la forme d'avertissements oraux et écrits suivis de suspensions et de conseling de la part du service du personnel ou du supérieur immédiat.

L'absence sans motif, ou même plus simplement le retard, constituant, selon Jardillier et Hauduin (1979, p. 139) des fautes qui peuvent donner lieu à des sanctions (avertissements, abattement de salaire de quinze (15) minutes pour tout retard inférieur à un quart d'heure) qui n'ont donné que peu d'efficacité pour résoudre le problème de l'absentéisme.

Pour stabiliser le nombre d'absences, plusieurs entreprises recourent à la pression morale qui revêt de multiples formes (avertissements, suspensions, abattement de salaire, mise à pied, retention de certains avantages: formation professionnelle, promotion, etc.) aux dires de Cayla, J.S. (1977, p. 25). A court terme, selon le même auteur, ces moyens peuvent être efficaces et engendrer une stabilisation des taux d'absentéisme. Mais, comme ils négligent toute action sur les causes, ils sont, à long terme, inefficaces.

3.5.2.2 Recours aux récompenses

Plusieurs psychologues behavioristes préconisent la modification du comportement par le recours aux récompenses. Les études de Lawler et Hackman (1969) citées par Chadwick-Jones, J.K. (1980, p. 15) ont démontré

la supériorité des régimes de participation sur les régimes de récompenses offerts par la direction. Malgré les différentes primes:

- assiduité: contre les absences générales;
- sécurité: contre les accidents de travail;
- de poste: contre les absences selon les quart de travail;
- de compensation à partir d'un seuil acceptable d'absentéisme;
- de crédit de temps qui accorde à chaque salarié pour chaque semaine de travail complète un crédit supplémentaire de congés.

Jardillier et Bauduin (1979, p. 129) sont d'accord pour affirmer que ces primes ne peuvent constituer un bon moyen de contrer l'absentéisme pour les raisons suivantes:

- elles sont sans effet sur les malades vrais, les accidentés vrais, ou ceux qui, pour une raison personnelle sérieuse, n'ont pu venir;
- Elles ont pour rôle d'encourager à venir travailler ceux qui n'en n'ont pas envie;
- Leur perte est perçue par les absents comme un inconvénient mineur par rapport aux avantages qu'ils retirent de leurs absences.

3.5.2.3 Contrôle administratif des absences

La lutte contre l'absentéisme n'a de sens que si elle fait partie d'une politique d'ensemble du personnel. Cette politique selon Sartin, P. (1976, p. 37) doit consister d'abord à établir un système de familles de présences et d'absences (contrôle administratif) qui puisse servir à analyser les variations de ces dernières et à la contrôler.

3.5.2.4 Contrôles sociaux des absences

Ces sanctions juridiques des absences sont souvent fixées par convention collective.

Ce genre de convention collective pourrait, selon Chadwick-Jones,

J.K. (1980, p. 20), mettre en oeuvre les pressions créés par l'engagement d'un groupe, ajoutant ainsi la force des contrôles sociaux à celles des instruments juridiques.

3.5.2.5 Un niveau acceptable d'absentéisme

Plusieurs compagnies laissent entrevoir le niveau acceptable d'absentéisme au travail.

Voici les techniques rapportées par Chadwick-Jones, J.K. (1980, p. 16) à ce sujet:

Une fois le niveau cible identifié, on procède à l'examen des dossiers des employés et l'on prend les mesures correctrices qui s'imposent pour atteindre ou maintenir ce niveau.

Souvent, il existe des tendances caractéristiques d'absentéisme selon l'industrie, la profession, et ces tendances semblent refléter des normes établies pour tenir compte des contextes professionnels particuliers et même des conditions locales.

Ces normes acceptables sont à négocier lors du renouvellement de la convention collective.

Sans doute, en utilisant les divers moyens de réduire l'absentéisme dans les organisations, on n'empêchera pas tous les travailleurs de s'absenter. Cependant en agissant simultanément sur l'organisation du travail, sur les horaires ainsi que sur les causes habituelles de mécontentement des travailleurs, on pourra obtenir une production plus régulière et ainsi éviter une désorganisation qui nuirait à la marche de l'entreprise et à son économie.

Voilà terminé le cadre théorique qui doit aider l'auteur de cette étude à gouverner sa recherche.

Le prochain chapitre de cette étude aura justement pour objet de préciser et synthétiser les neuf (9) hypothèses de travail tirées du cadre théorique exposé dans la section qui se termine.

4. FORMULATION DES HYPOTHESES RETENUES EN VUE DE CETTE ETUDE

4. FORMULATION DES HYPOTHÈSES RETENUES EN VUE DE CETTE ÉTUDE

On a vu au chapitre précédent que trois (3) niveaux de variables (individuel, organisationnel et environnemental) influençaient le phénomène de l'absentéisme.

De plus, on a pu constater que ces niveaux de variables ont généré dix-huit (18) hypothèses dont neuf (9) feront l'objet de cette étude.

Dans le présent chapitre, les neuf (9) hypothèses retenues seront tour à tour citées à l'intérieur de leur niveau propre de variables.

4.1 Au niveau individuel

4.1.1 La variable âge

Malgré les avis différents des auteurs consultés, l'hypothèse de travail relative à cette variable est la suivante:

Hypothèse numéro 1:

L'absentéisme des plus jeunes en est un de fréquence alors que celui des plus âgés en est un de durée.

En d'autre mots, les jeunes s'absentent moins longtemps mais plus souvent que les plus âgés.

4.1.2 La variable ancienneté

Même si cette variable possède une relation certaine avec la précédente, une deuxième hypothèse sera formulée en ces termes:

Hypothèse numéro 2:

L'absentéisme progresse avec l'ancienneté dans l'entreprise.

4.1.3 La variable statut civil

Hypothèse numéro 3:

Les gens mariés s'absentent plus longtemps mais moins souvent que les célibataires.

4.1.4 La variable mécontentement au travail

Hypothèse numéro 4:

Un taux élevé d'absentéisme (10% et plus) est une manifestation certaine du mécontentement des ouvriers dans une entreprise.

L'élément mesurable du mécontentement au travail étant faible, on essaiera d'explorer lors de l'enquête les éléments suivants: les horaires, les salaires, les genres de travail, la coopération, le style de commandement, l'information dans l'entreprise, les rétroactions sur le travail accompli, les vacances, l'utilisation des capacités, etc.

Cette dernière hypothèse termine la série de celles relatives au niveau individuel.

Voici maintenant trois (3) autres hypothèses se rapportant au niveau organisationnel:

4.2 Au niveau organisationnel

4.2.1 La variable quart de travail

Hypothèse numéro 5:

Les employés qui travaillent le jour s'absentent moins que ceux qui travaillent le soir (inconvénodité) et la nuit (pénébilité).

4.2.2. La variable rôle du patron

Hypothèse numéro 6:

Plus la qualité de la rétroaction pratiquée par le patron vis-à-vis ses employé(e)s est positive moins le taux d'absentéisme de ces derniers est élevé.

4.2.3 La variable dimension de l'équipe de travail

Hypothèse numéro 7:

L'absentéisme étant fonction de la taille du groupe de travail, un nombre plus restreint d'employés dans ce groupe devrait entraîner un taux minimum d'absentéisme.

Cette hypothèse termine la série au niveau organisationnel. Voici celles qui se rapportent auniveau environnemental.

4.3 Au niveau environnemental

4.3.1 La variable lieu de résidence

Hypothèse numéro 8:

Plus le domicile est proche du lieu de travail,plus le taux d'absentéisme est élevé.

4.3.2 La variable lieu de travail

Cette dernière hypothèse dont on ne retrouve pas d'énoncé dans la littérature en est une spécifique au Réseau scolaire Chomedey de Laval que l'on veut vérifier.

Hypothèse numéro 9:

Les concierges des écoles primaires s'absentent moins que les concierges des écoles secondaires.

Les neuf (9) hypothèses dont on vient de lire les énoncés feront l'objet de cette étude dont on livrera les données recueillies dans le chapitre suivant.

5. CUEILLETTE DES DONNEES

5. CUEILLETTE DES DONNEES

5.1 Population visée

La population visée dans cette recherche est le groupe de cent sept (107) concierges qui a travaillé au Réseau scolaire Chomedey de Laval de juillet 1982 à juin 1983.

Les dossiers des cent sept (107) concierges ont été étudiés. Ont donc été considérés tous ceux dont le nombre annuel de jours d'absences varie entre zéro et deux cent quarante-six (246).

Le service de l'informatique a été ici d'un précieux secours dans les calculs de toutes les statistiques relatives à cette recherche.

5.2 Les données de base

Ces données s'avèrent toutes nécessaires à l'analyse des résultats dont il sera question dans le chapitre six (6).

5.2.1 Les données recueillies dans les dossiers

Grâce à l'autorisation donnée par le directeur du personnel et le coordonnateur en informatique, il a été possible de recueillir dans le dossier de chaque concierge les données pertinentes suivantes:

- le groupe d'âge;
- le nombre d'années d'ancienneté;
- l'état civil;
- les quarts de travail;
- le nombre d'hommes dans les équipes de travail;
- la situation du domicile des concierges par rapport à leur lieu de travail;
- l'endroit de travail: école primaire ou secondaire;
- le nombre de jours d'absences pour l'année 1982-1983;
    - absences totales;
    - absences par maladie;

- absences pour accident de travail;
- absences pour congés sociaux;
- absences pour force majeure;
- absences pour affaires personnelles

pour chaque mois de l'année et pour toute l'année.

De plus, il a été aussi colligé, dans chaque dossier le nombre de jours prestables propres à chaque concierge compte tenu des privilèges de vacances plus ou moins longues dus à l'ancienneté.

5.2.2 Les données recueillies dans l'enquête

Les données recueillies dans l'enquête sont relatives aux attitudes des concierges à leur travail et face à leur patron immédiat.

On y a recueilli des données relatives auxfacteurs qui engendrent le mécontentement ou la satisfaction et la motivation.

Selon Herzberg, F. cité par Bélanger L. (1979, p. 265), une première catégorie (facteur d'hygiène) englobe l'ensemble des incitations extrinsèques ou externes à la tâche dont la présence permettrait de réduire le mécontentement sans nécessairement accroître la satisfaction. C'est le cas en ce qui concerne:

- la politique de personnel;
- la compétence technique de la supervision;
- les relations avec les supérieurs;
- les relations dans les groupes;
- les salaires et avantages sociaux;
- les conditions physiques de travail;
- le statut de l'individu dans l'organisation.

Une deuxième catégorie (facteurs de satisfaction) comprend un ensemble d'incitations inhérentes à la tâche elle-même.

C'est le cas en ce qui concerne:

- le travail en lui-même;
- les chances d'avancement;
- les possibilités d'accomplissement de soi;
- les responsabilités réelles;
- les possibilités de se sentir apprécié (considération).

Les données recueillies dans cette enquête permettront de dire jusqu'à quel point le groupe de concierges est mécontent (absence des facteurs d'hygiène) ou satisfait (présence des facteurs de motivation).

De plus, ces données permettront de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse qui veut que les ouvriers satisfaits s'absentent moins que les ouvriers mécontents.

L'élaboration du questionnaire fut basé sur l'enquête relative aux attitudes des employés cités par Bélanger L. (1979, p. 274-275).

Le président du syndicat qui représente les concierges et le régisseur des ateliers ont grandement aidé à adapter le questionnaire aux concierges du R.S.C.L.

5.3 Répartition de la population visée

Il est important de répartir la population des concierges selon les données nécessaires à la confirmation ou à l'infirmation des hypothèse retenues.

5.3.1 Selon le nombre de jours d'absences pour l'année

(Voir tableau 11 page suivante)

11. Répartition du groupe des concierges selon le nombre de jours d'absences regroupés pour 1982-1983

Regroupement	Nombre de jours d'absences regroupés	Nombre de concierges absents				Pourcentage des concierges absents			
		Toutes absences	Maladie	Accident	Autres	Toutes absences	Maladie	Accident	Autres
0	0	15	31	88	62	14,03	28,97	82,24	57,94
1	0 à 5	27	29	3	33	25,25	27,10	2,80	30,84
2	6 à 10	16	13	2	9	14,96	12,15	1,87	8,41
3	11 à 15	11	8	4	2	10,28	7,48	3,74	1,87
4	16 à 20	6	4	2		5,61	3,75	1,87	
5	21 à 25	3	6			2,80	5,61		
6	26 à 30	2		1		1,87		0,93	
7	31 à 35	4			1	3,74			0,93
10	46 à 50	2	1	2		1,87	0,93	1,87	
11	51 à 55	1	1			0,93	0,93		
12	56 à 60	1	1			0,93	0,93		
13	61 à 65	2	1			1,87	0,93		
14	66 à 70	1	1			0,93	0,93		
17	81 à 85	1		1		0,93		0,93	
19	91 à 95	1	2			0,93	1,87		
21	101 à 105			1				0,93	
22	106 à 110	2	1			1,87	0,93		
23	111 à 115		2				1,87		
25	121 à 125	2	1			1,87	0,93		
26	126 à 130	2	1			1,87	0,93		
28	136 à 140			1				0,93	
32	156 à 160	2				1,87			
34	166 à 170			1				0,93	
35	171 à 175	2	1			1,87	0,93		
41	201 à 205	1	1			0,93	0,93		
44	216 à 220	1	1			0,93	0,93		
50	246 à 250	2	1	1		1,87	0,93	0,93	
TOTAL		107	107	107	107	100,00	,00	100,00	

Note: Les catégories ne regroupant aucune absence ne figurent pas sur le tableau ci-haut.

5.3.2 Selon le nombre de jours d'absences mensuelles

12. Répartition du groupe de concierges selon le nombre de jours pour toutes absences mensuelles en 1982-1983.

Nombre de jours d'absences	Nombre de concierges absents répartis par mois											
	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
0	80	79	75	69	61	67	72	74	67	74	70	83
1	9	9	11	12	15	19	11	9	13	13	12	10
2	1	1	4	2	8	4	5	3	3	2	4	1
3		1	5	4	5	2	5		2	1	6	3
4			2	2	1	1			4	2	2	
5	2	2		4	1	1		4	3		2	
6		1	1		1			1	1			1
7					2		1	1				1
8					1		1					
9		1	1	2	2			2		1		
10						1						
11	2		1	2			1				1	
12						1						
13							1	1	2	1		
14				2			1			1	1	
15						1	1					
16						1						
17							1	1				
18							10			12	2	
19			1									
20					8	1			11			
21	13			7							7	7
22			12			9						
23										11		
TOTAL:	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107

11. Répartition de la population selon la fréquence des absences pour 1982-1983

Nombre de fois absent	Nombre de concierges absents				Pourcentage des concierges absents			
	Toutes Absences	Maladie	Accident	Autres	Toutes Absences	Maladie	Accident	Autres
0	15	31	87	62	14,03	28,98	81,31	57,95
1	20	23	12	20	18,70	21,51	11,21	18,70
2	18	14	6	12	16,83	13,10	5,61	11,22
3	16	12	2	3	14,95	11,22	1,87	2,80
4	11	11		2	10,28	10,28		1,87
5	6	5		2	5,61	4,67		1,87
6	6	6		2	5,61	5,61		1,87
7	5	3		1	4,67	2,80		0,93
8	1	1		1	0,93	0,93		0,93
9	1	1		1	0,93	0,93		0,93
10	3				2,80			
12	1				0,93			
13	2				1,87			
15	1			1	0,93			0,93
23	1				0,93			
TOTAL	107	107	107	107	100,00	100,00	100,00	100,00

Pour les absences mensuelles, on s'est limité à répartir la population des concierges selon la totalité des absences. On n'a pas cru bon de donner la répartition des absences mensuelles selon les divers motifs étudiés. Ces détails peuvent être considérés dans le tableau précédent.

Après avoir réparti la population des concierges selon la durée des absences annuelles et mensuelles, il serait intéressant de répartir cette même population selon la fréquence des absences.

5.3.3 Selon la fréquence des absences

Pour répartir la population étudiée selon la fréquence des absences, seront considérées les absences suivantes:

- toutes absences;
- absences pour maladie;
- absences pour accident;
- absences pour autres motifs.

(Voir tableau 14 page suivante)

14. Répartition de la population des concierges selon la fréquence pour toutes absences mensuelles

Nombre de fois absent	Nombre et pourcentage des concierges absents																							
	Juillet		Août		Septembre		Octobre		Novembre		Décembre		Janvier		Février		Mars		Avril		Mai		Juin	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	80	74,8	91	85,1	86	80,4	77	72,0	74	69,2	78	72,9	72	67,3	86	80,4	80	74,8	86	80,4	81	75,7	92	85,9
1	27	25,2	15	14,0	14	13,1	21	19,6	24	22,5	25	23,4	33	30,8	18	16,8	19	17,8	18	16,8	22	20,6	13	12,2
2			1	0,9	6	5,6	7	6,6	4	3,7	2	1,9	2	1,9	3	2,8	7	6,5	3	2,8	4	3,7	2	1,9
3					1	0,9	1	0,9	4	3,7	1	0,9					1	0,9						
4							1	0,9	1	0,9	1	0,9												
TOTAL	107	100	107	100	107	100	107	100	107	100	107	100	107	100	107	100	107	100	107	100	107	100	107	100

5.3.4 Selon les variables étudiées

15. Répartition de la population des concierges selon leur groupe d'âge

Groupe d'âge	Nombre de concierges	Pourcentage
20 - 35 ans	14	13,08
36 - 49 ans	2	1,87
50 - 59 ans	63	58,88
60 ans et plus	28	26,17
TOTAL	107	100,00

16. Répartition de la population des concierges selon leur groupe d'ancienneté

Ancienneté	Nombre de concierges	Pourcentage
0 à 5 ans	19	17,76
6 à 15 ans	71	66,36
16 à 25 ans	16	14,95
26 ans et plus	1	0,93
TOTAL	107	100,00

17. Répartition de la population des concierges selon leur statut civil

Statut civil	Nombre de concierges	Pourcentage
Célibataires	21	19,63
Mariés	81	75,70
Séparés	2	1,87
Divorcés	2	1,87
Autres	1	0,93
TOTAL	107	100,00

18. Répartition de la population des concierges selon les types de répondants à l'enquête relative aux attitudes des employés au travail

Types de répondants	Nombre de concierges	Pourcentage
Mécontents	14	13,08
Indifférents	16	14,95
Satisfaits	23	21,50
Non répondants	54	50,47
TOTAL	107	100,00

19. Répartition de la population des concierges selon leur quart de travail

Quart de travail	Nombre de concierges	Pourcentage
De jour	69	64,49
De nuit	38	35,51
TOTAL	107	100,00

20. Répartition de la population des concierges selon la dimension de l'équipe de travail

Dimension de l'équipe	Nombre de concierges	Pourcentage
1 homme	24	22,43
2 hommes	22	20,56
3- 4 hommes	16	14,95
9-12 hommes	45	42,06
TOTAL	107	100,00

21. Répartition de la population des concierges selon la situation de leur domicile par rapport à leur lieu de travail

Situation du domicile des concierges	Nombre de concierges	Pourcentage
Dans le quartier où est situé l'école	46	42,99
En dehors du quartier où est situé l'école	61	57,01
TOTAL	107	100,00

72 Répartition de la population des concierges selon le lieu de travail

Lieu de travail	Nombre de concierges	Pourcentage
Primaire	38	35,51
Secondaire	69	64,49
TOTAL	107	100,00

Maintenant que la population des concierges est distribuée selon les divers domaines indiqués dans ce chapitre, il serait bon, avant de révéler et d'analyser au chapitre six (6) les résultats des divers taux d'absentéisme propres aux neuf (9) variables étudiées, de citer ici quelques constatations générales tirés des tableaux onze (11) à vingt-deux (22).

En effet, il est intéressant de remarquer (tableau 11) qu'au delà de quatorze pour cent (14%) des concierges ont enregistré zéro absence pour l'année 1982-1983. De plus, pour la même période de temps, soixante-quatre virgule cinquante-deux pour cent (64,52%) des concierges ont effectivement eu moins de quinze (15) jours d'absences alors que la moyenne du groupe est située à trente-deux virgule onze (32,11) jours pour l'année.

Si l'on examine le tableau douze (12), on s'aperçoit que quinze virgule quarante-deux pour cent (15,42%) des concierges cumulent quatre-vingt huit virgule quarante-quatre pour cent (88,44%) des absences totales de toute l'année.

De plus, on remarque que, excepté en décembre, tous les mois, de sept (7) à treize (13) concierges ont été absents durant la totalité des jours ouvrables.

Quant aux tableaux de fréquence treize (13) et quatorze (14), on y remarque que les fréquences zéro à quatre (4) concernent la majorité du groupe: au moins quatre-vingt pour cent de la population étudiée.

Relativement au groupe d'âge des concierges (tableau 15), il est clair que

le groupe d'âge cinquante à cinquante-neuf (50-59) ans l'emporte sur les autres avec cinquante huit virgule quatre-vingt huit pour cent (58,88%) de la population.

Le groupe trente-six à quarante-neuf (36-49) ans est presque inexistant: un virgule quatre-vingt sept pour cent (1,87%) de la population. Vu d'une autre façon il saute aux yeux que quatre-vingt cinq pour cent (85%) de la population ont cinquante (50) ans et plus.

Au tableau seize (16), un groupe d'ancienneté retient l'attention c'est celui des six (6) à quinze (15) ans: soixante-six virgule trente-six pour cent (66,36%) de la population.

Quant au statut civil, le groupe des concierges mariés l'emporte largement sur les autres: soixante-quinze pour cent (75%) de la population appartienne à ce groupe.

Si l'on regarde la répartition de la population quant au questionnaire relatif aux attitudes des employés, le groupe des non-répondants l'emporte légèrement sur celui des répondants: cinquante virgule quarante-sept pour cent (50,47%) pour les premiers comparativement à quarante-neuf virgule cinquante-trois (49,53%) pour les seconds. Cependant le nombre de répondants (53 sur 107) suffit pour considérer les résultats significatifs.

La populaiton des concierges travaille en majorité (tableau 19) de jour: soixante-quatre virgule quarante neuf pour cent (64,49%).

Quant aux équipes de travail (tableau 20) les équipes de neuf (9) à douze (12) hommes priment parmi la population: quarante-deux virgule zéro six (42,06%). Il n'existe aucune équipe de cinq (5)à huit (8) hommes parmi les concierges.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, cinquante-sept virgule zéro un pour cent (57,01%) des concierges demeurent en dehors du quartier où est située l'école dans laquelle ils travaillent (tableau 21).

Quant au lieu de travail des concierges (tableau 21), on constate qu'il y a presque deux (2) fois plus de concierges (1,82) qui travaillent dans une école secondaire plutôt que dans une école primaire.

Toutes les données étant recueillies et citées dans ce chapitre, il est maintenant temps de procéder à l'analyse de ces données. C'est ce dont il sera question dans le chapitre qui suit.

4. ANALYSE DES DONNEES

9367

suite

6.: Vérification des hypothèses retenues à l'aide des résultats obtenus

Avant d'analyser les résultats obtenus, il serait bon de retourner au chapitre trois (3) de cette recherche afin de se rappeler la définition des différents taux utilisés ici.

Ce sont les taux:
- d'absentéisme ou temps perdu global ou spécifique;
- d'incapacité ou nombre moyen de jours d'absences par travailleur;
- de fréquence ou fréquence moyenne des absences;
- de gravité ou durée moyenne d'une absence.

6.1.1 La variable âge

Hypothèse: L'absentéisme des plus jeunes en est un de fréquence alors que celui des plus âgés en est un de durée.

23. Taux relatifs à toutes absences (1982-1983) selon la variable âge

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Groupe d'âge	N	%	Absentéisme	Incapacité	Fréquence	Gravité	Années	Jours prestables	Fréquence
20 - 35 ans	14	14,08	9,11	20,59	8,43	2,44	308,27	3164	118
36 - 49 ans	2	1,87	0,11	0,25	0,50	0,50	2,50	452	1
50 - 59 ans	63	58,88	15,09	34,05	2,79	12,19	2145,33	14220	176
60 ans et plus	28	26,17	15,85	35,77	2,75	13,01	1001,45	6319	77
POPULATION TOTALE	107	100,00	14,22	32,11	3,48	9,24	3435,55	24155	372

24. Taux relatifs aux absences pour maladie (1982-1983) selon la variable âge

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Groupe d'âge	N	%	Absentéisme	Imprécité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
20 - 35 ans	14	13,03	2,62	5,92	4,07	1,46	82,93	3164	57
36 - 49 ans	2	1,87	0,11	0,25	0,50	0,50	0,50	452	1
50 - 59 ans	63	58,88	9,70	21,89	1,89	11,60	1379,09	14220	119
60 ans et plus	28	26,17	12,64	28,53	1,89	15,07	789,95	6319	53
POPULATION TOTALE	107	100,00	9,36	21,14	2,15	9,83	2261,47	24155	230

25. Taux relatifs aux absences pour accident (1982-1983) selon la variable âge

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Groupe d'âge	N	%	Absentéisme	Imprécité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
20 - 35 ans	14	14,08	4,85	10,96	0,21	51,17	153,50	3164	3
36 - 49 ans	2	1,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	452	0
50 - 59 ans	63	58,88	4,94	11,15	0,40	28,09	702,13	14220	25
60 ans et plus	28	26,17	1,62	4,11	0,07	57,50	115,00	6319	2
POPULATION TOTALE	107	100,00	4,02	9,07	0,28	32,35	970,63	24155	30

26. Taux relatifs aux absences pour autres motifs (1982-1983) selon la variable âge.

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Groupe d'âge	N	%	Absentéisme	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
20 - 35 ans	14	14,08	1,64	3,70	4,43	0,84	51,84	3164	62
36 - 49 ans	2	1,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	452	0
50 - 59 ans	63	58,88	0,45	1,02	0,62	1,64	64,11	14230	39
60 ans et plus	28	26,17	1,38	3,13	0,79	3,98	87,50	6319	22
POPULATION TOTALE	107	100,00	0,84	1,90	1,15	1,65	203,45	24155	123

Avant de dire si les résultats confirment ou infirment l'hypothèse relative à l'âge, il serait bon de se rappeler que quatre-vingt-cinq pour cent (85%) de la population des concierges sont âgés de cinquante (50) ans et plus.

Assurément, selon l'examen des résultats, pour toutes absences, l'hypothèse est confirmée.

En effet, les plus jeunes, les moins de cinquante (50) ans, quinze pour cent (15%) de la population, ont un taux d'absentéisme moins élevé: neuf virgule onze pour cent (9,11%) et zéro virgule onze pour cent (0,11%) par rapport à quinze virgule zéro neuf pour cent (15,09%) et quinze virgule quatre-vingt-cinq pour cent (15,85%) chez les cinquante (50) ans et plus.

De plus, les plus âgés se sont absentés plus de jours: taux d'incapacité de trente-quatre virgule zéro cinq (34,05) et trente-cinq virgule soixante-dix-sept (35,77) par rapport à vingt virgule cinquante-neuf (20,59) et à zéro virgule vingt-cinq (0,25).

Aussi, ils se sont absentés plus longtemps à la fois: taux de gravaité: douze virgule dix-neuf (12,19) et treize virgule zéro un (13,01) par rapport à deux

virgule quarante-quatre (2,44) et zéro virgule cinq (0,5).

Cependant, les plus jeunes se sont absentés plus souvent: taux de fréquence: huit virgule quarante-trois (8,43) par rapport à deux virgule soixante-quinze (2,75). Le taux de fréquence des plus jeunes est de deux virgule quarante-deux (2,42) fois plus élevé que celui de l'ensemble de la population (8,43 divisé par 3,48) et celui de gravité est trois virgule soixante-dix-neuf (3,79) fois moins élevé que celui de l'ensemble de la population (9,24 divisé par 2,44).

Si l'on examine maintenant les taux d'absences relatifs à la maladie (tableau 24) on constate que le problème d'absences des plus jeunes n'est pas la maladie: taux d'absentéisme de deux virgule soixante-deux pour cent (2,62%) par rapport à douze virgule soixante-quatre pour cent (12,64%) chez les plus vieux. Les taux d'incapacité et de gravité vont dans le même sens. Cependant il reste toujours que les plus jeunes s'absentent plus souvent mais pas plus longtemps même pour le motif maladie.

Quant au motif accident de travail, deux (2) groupes d'âge, les vingt (20) à trente-cinq (35) ans et les cinquante (50) à cinquante-neuf (59) ans, ont un taux d'incapacité à peine différent: dix virgule quatre-vingt-seize (10,96) pour l'un et onze virgule quinze (11,15). pour l'autre. On peut signaler la même remarque quant au taux d'absentéisme: quatre virgule quatre-vingt cinq pour cent (4,85%) pour les vingt (20) à trente-cinq (35) ans et quatre virgule quatre-vingt-quatorze pour cent (4,94%) pour les cinquante (50) à cinquante-neuf (59) ans.

Le groupe des soixante (60) ans et plus ont des taux d'absentéisme et d'incapacité faibles par rapport aux deux (2) groupes pré-cités.

Ce qui étonne, c'est le taux de gravité élevé pour les plus jeunes (51,17)et pour les plus vieux (57,5). Cela indique une durée moyenne d'absence longue.

Quant aux absences pour autres motifs (tableau 26), il est évident que le groupe des plus jeunes s'absentent plus souvent que les plus âgés: le taux de

fréquence des premiers étant de cinq virgule soixante-et-un (5,61) fois supérieur à celui des seconds (4,43 divisé par 0,79).

6.1.2 La variable ancienneté

Hypothèse: L'absentéisme progresse avec l'ancienneté dans l'entreprise.

27. Taux relatifs à toutes absences (1982-1983) selon la variable ancienneté

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Groupe ancienneté	N	%	Absentéisme	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
0 à 5 ans	19	17,76	8,15	18,42	7,53	2,44	349,89	4294	143
6 à 15 ans	71	66,36	16,96	38,33	2,56	14,95	2721,16	16046	182
16 à 25 ans	16	14,95	9,18	20,63	2,50	8,25	330,00	3594	40
26 ans et plus	1	00,93	15,61	34,50	7,00	4,93	34,50	221	7
POPULATION TOTALE	107	100,00	14,22	32,11	3,48	9,24	3435,55	24155	372

28. Taux relatifs aux absences pour maladie (1982-1983) selon la variable ancienneté.

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Groupe ancienneté	N	%	Absentéisme	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
0 à 5 ans	19	17,76	5,74	12,96	3,74	3,74	246,29	4294	71
6 à 15 ans	71	66,36	10,88	24,59	1,80	13,64	1745,68	16046	128
16 à 25 ans	16	14,95	4,87	15,44	1,69	9,15	247,00	3591	27
26 ans et plus	1	00,93	10,18	22,50	4,00	5,63	22,50	221	4
POPULATION TOTALE	107	100,00	9,36	21,14	2,15	9,83	2261,47	24155	230

29. Taux relatifs aux absences pour accident (1982-1983) selon la variable ancienneté

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Groupe ancienneté	N	%	Annuité-lère	Incapacité	Précurrence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Précurrence
0 à 5 ans	19	17,76	0,81	1,82	0,26	6,93	34,63	4294	5
6 à 15 ans	71	66,36	5,49	12,32	0,28	43,73	874,50	16046	20
16 à 25 ans	16	14,95	1,38	3,09	0,13	24,60	49,50	3594	2
26 ans et plus	1	00,93	5,43	12,00	3,00	4,00	12,00	221	3
POPULATION TOTALE	107	100,00	4,02	9,07	0,28	32,35	970,63	24155	30

30. Taux relatifs aux absences pour autres motifs 91982-1983) selon la variable ancienneté

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Groupe ancienneté	N	%	Annuité-lère	Incapacité	Précurrence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Précurrence
0 à 5 ans	19	17,76	1,61	3,67	3,95	0,92	68,97	4294	75
6 à 15 ans	71	66,36	0,63	1,42	0,52	2,73	100,98	16046	37
16 à 25 ans	16	14,95	0,93	2,09	0,69	3,05	33,50	3594	11
26 ans et plus	1	00,93	0,00	0,00	0,00	0,00	00,00	221	0
POPULATION TOTALE	107	100,00	0,84	1,90	1,15	1,65	203,45	24155	123

Si l'on considère toutes absences (tableau 27), l'hypothèse est infirmée.

En effet, c'est le groupe de six (6) à quinze (15) ans et non celui des seize (16) à vingt-cinq (25) ans qui possède des taux beaucoup plus élevés:

- absentéisme: 1,85 fois plus élevé;
- incapacité: 1,86 fois plus élevé;
- fréquence: 1,02 fois plus élevé;
- gravité: 1,80 fois plus élevé.

C'est donc dire ici, dans la population étudiée, que les plus anciens ne s'absentent pas plus longtemps ni plus souvent que leurs cadets.

Cependant le raisonnement est inversé si l'on compare les zéro - cinq (5) ans aux six (6) - quinze (15) ans. A part le taux de fréquence qui est deux virgule quatre-vingt-quatorze (2,94) fois plus élevé chez les plus jeunes, les autres taux sont plus élevés chez les six (6) - quinze (15) ans:

- absentéisme: 2,80 fois plus élevé;
- incapacité: 2,08 fois plus élevé;
- gravité: 6,13 fois plus élevé.

C'est le même groupe (6-15 ans) qui possède aussi, excepté pour le taux de fréquence, des taux plus élevés que ceux de toute la population:

- absentéisme: 1,19 fois plus élevé;
- incapacité: 1,20 fois plus élevé;
- fréquence: 1,35 fois moins élevé;
- gravité: 1,62 fois plus élevé.

De plus, le taux de gravité par jours et par accident apparaît beaucoup plus élevé dans ce groupe (6 - 15 ans); c'est donc affirmer que la durée moyenne d'une absence par accident est respectivement six virgule trente-et-un (6,31), un virgule soixante-dix-huit (1,78) et dix virgule quatre-vingts-treize (10,93) fois plus élevé que dans les groupes des zéro - cinq (5) ans, seize (16) - vingt-cinq (25) ans et vingt-six (26) ans et plus.

Si l'on examine le tableau (30) des absences pour autres motifs, les plus nouveaux (0 - 5 ans) obtiennent des taux plus élevés par rapport à l'ensemble des groupes quant aux taux d'absentéisme, d'incapacité et de fréquence. On ne peut donc pas dire que les accidents et la maladie sont les causes principales d'absence des concierges moins anciens au R.S.C.L..

6.1.3 La variable état civil

Hypothèse: Les gens mariés s'absentent plus longtemps mais moins souvent que les célibataires.

31. Taux relatifs à toutes absences (1982-1983) selon la variable état civil

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Etat civil	N	%	Absentéisme	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
Célibataires	21	19,63	5,14	11,61	4,86	2,39	243,89	4744	102
Mariés	81	75,70	16,63	37,53	3,16	11,87	3039, 66	18283	256
Séparés	2	1,87	2,43	5,50	2,00	2,75	11,00	452	4
Divorcés	2	1,87	29,77	67,00	3,50	19,14	134,00	450	7
Autres	1	0,93	3,09	7,00	3,00	2,33	7,00	226	3
Population totale	107	100,00	14,22	32,11	3,48	9,24	3435,55	24155	372

(Voir tableau 32 page suivante)

32. Taux relatifs aux absences pour maladie (1982-1983) selon la variable état civil

Variables	Population		Taux				Cumulatifs		
Etat civil	N	%	Annuelle	Incidence	Fréquence	Gravité	Années	Jours Prestables	Fréquence
Célibataires	21	19,63	4,17	9,43	2,90	3,24	197,99	4744	61
Mariés	81	75,70	10,62	23,98	1,98	12,14	1942,48	18283	160
Séparés	2	1,87	0,88	2,00	1,00	2,00	4,00	452	2
Divorcés	2	1,87	25,77	58,00	3,00	19,33	116,00	450	6
Autres	1	0,93	0,44	1,00	1,00	1,00	1,00	226	1
POPULATION TOTALE	107	100,00	9,36	21,14	2,15	9,83	2261,47	24155	230

33. Taux relatifs aux absences pour accident (1982-1983) selon la variable état civil

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Etat civil	N	%	Annuelle	Incidence	Fréquence	Gravité	Années	Jours Prestables	Fréquence
Célibataires	21	19,63	0,31	0,69	0,05	14,50	14,50	4744	1
Mariés	81	75,70	5,12	11,56	0,32	36,01	936,13	18283	26
Séparés	2	1,87	0,44	1,00	0,50	2,00	2,00	452	1
Divorcés	2	1,87	4,00	9,00	1,00	9,00	18,00	450	2
Autres	1	0,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	226	0
POPULATION TOTALE	107	100,00	4,02	9,07	0,28	32,35	970,63	24155	30

34. Taux relatifs aux absences pour autres motifs (1982-1983) selon la variable état civil

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Etat civil	N	%	Absentéisme	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
Célibataires	21	19,63	0,66	1,50	2,00	0,75	31,40	4744	42
Mariés	81	75,70	0,88	1,99	0,96	2,06	161,05	18283	78
Séparés	2	1,87	1,11	2,50	0,50	5,00	5,00	452	1
Divorcés	2	1,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	450	0
Autres	1	0,93	2,65	6,00	2,00	3,00	6,00	226	2
POPULATION TOTALE	107	100,00	0,84	1,90	1,15	1,65	203,45	24155	123

L'hypothèse est confirmée selon les résultats indiqués au tableau trente-et-un (31). Les gens mariés s'absentent davantage, plus longtemps mais pas plus souvent que les célibataires.

La comparaison des différents taux entre les gens mariés et les célibataires en est la preuve. En effet, les taux d'absentéisme, d'incapacité et de gravité des gens mariés sont respectivement de trois virgule vingt-quatre (3,24), trois virgule vingt-trois (3,23) et quatre virgule quatre-vingt-dix-sept (4,97) fois plus élevés chez les gens mariés que chez les célibataires.

Cependant ceux-ci ont un taux de fréquence de un virgule cinquante-quatre (1,54) plus élevé que celui des gens mariés.

Deux groupes ont des taux qui dépassent de un virgule dix-sept (1,17) à deux virgule zéro neuf (2,09) fois ceux obtenus par l'ensemble de la population. Ce sont les gens mariés et les divorcés.

Le taux de fréquence de ces groupes faisant toutefois exception se rapprochent sensiblement de celui de l'ensemble de la population.

Si l'on considère les trois (3) motifs d'absences, celles de gens mariés s'y répartissent entre la maladie et les accidents alors que les absences des autres groupes se localisent principalement dans la maladie.

Enfin, ce qui frappe en regard des taux de gravité, c'est que chaque motif d'absences possède un groupe qui dépasse nettement les autres:

Quant au motif maladie:	Divorcés:	19,33 ;
Quant au motif accident:	Mariés:	36,00 ;
Quant au motif autres:	Séparés:	5,00.

Que l'on se rappelle les taux de l'ensemble de la population pour ces divers motifs: neuf virgule quatre-vingt-trois (9,83), trente-deux virgule trente-cinq (32,35) et un virgule soixante cinq (1,65).

6.1.4 La variable mécontentement au travail

Hypothèse: Un taux élevé d'absentéisme (10% et plus) est une manifestation certaine du mécontentement des ouvriers dans une entreprise.

35. Synthèse des taux d'absences des cent sept (107) concierges pour 1982-1983

	Taux				Cumulatifs		
Motifs	Absentéisme	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
Maladie	9,36	21,14	2,15	9,83	2261,47	24155	230
Accidents	4,02	9,07	0,28	32,35	970,63	24155	30
Autres	0,84	1,90	1,15	1,65	203,45	24155	123
Toutes absences	14,22	32,11	3,48	9,24	3435,55	24155	372

En regard du tableau trente-cinq (35) relatif à la synthèse des taux d'absences des cent sept (107) concierges, une évidence se dégage. C'est la maladie qui est la cause majeure d'absences. En effet, ce motif serait la cause de soixan-

te-cinq virgule quatre-vingt-cinq pour cent (65,85%) des absences alors que les accidents et les autres motifs causeraient respectivement vingt-huit virgule vingt sept pour cent (28,27%) et cinq virgule quatre-vingt-onze pour cent (5,91%) des absences; ce qui donne un taux général d'absences de quatroze virgule vingt-deux pour cent (14,22%).

Ce taux étant supérieur à dix pour cent (10%) devrait, selon l'hypothèse précitée, être la manifestation certaine du mécontentement des concierges du R.S.C.L..

Mais avant de la confirmer ou de l'infirmer, il faut examiner les résultats de l'enquête relative aux attitudes des employés au travail (voir tableau 36).

36. Résultats de l'enquête relative aux attitudes des employés au travail

Numéro des questions de l'enquête	Nombre de concierges répondants				Pourcentage			
	M	I	S	T	M	I	S	T
1	11	4	38	53	20,6	7,6	78,8	100
2	46	4	3	53	86,8	7,6	5,6	100
3	35	16	2	53	66,0	30,2	3,8	100
4	4	15	34	53	7,6	28,2	64,2	100
5	7	18	28	53	13,2	34,0	52,8	100
6	2	6	45	53	3,8	11,4	84,8	100
7	2	10	41	53	3,8	18,9	77,4	100
8	6	16	31	53	11,3	30,2	58,5	100
9	14	19	20	53	26,4	35,8	37,8	100
10	12	18	23	53	22,6	34,0	43,4	100
11	25	15	13	53	47,2	28,3	24,5	100
12	26	15	12	53	49,1	28,3	22,6	100
13	17	14	22	53	32,0	26,4	41,4	100
14	1	2	50	53	1,9	3,8	94,3	100
15	18	20	15	53	34,0	37,7	28,3	100
16	20	18	15	53	37,7	34,0	28,3	100
17	15	12	26	53	28,3	22,7	49,0	100
18	11	25	17	53	20,8	47,2	32,0	100
19	16	18	19	53	30,2	34,0	35,8	100
20	23	19	11	53	43,4	35,8	20,8	100
21	24	17	12	53	45,3	32,0	22,7	100
22	11	13	29	53	20,8	24,5	54,7	100
23	21	17	15	53	39,6	32,0	28,4	100
24	7	22	24	53	13,2	41,5	45,3	100
25	19	17	17	53	36,0	32,0	32,0	100
MOYENNE	12,72	14,80	22,48	53	29,66	27,92	42,42	100

M = Mécontent I = Indifférent: ni mécontent, ni satisfait S = Satisfait
T = Total

Le questionnaire de l'enquête dont il est question au tableau trente-six (36) peut être consulté à l'appendice D.

Quant aux résultats apparaissant au tableau trente-six (36), ils ont été cumulés de la façon suivante:

Tout d'abord, trois (3) groupes de répondants furent constitués:

- les mécontents regroupant les très et peu mécontents;
- les indifférents regroupant les ni satisfaits et ni mécontents;
- les satisfaits regroupant les assez satisfaits et les très satisfaits.

Deuxièmement, chaque réponse se méritant un (1) point, le cumulatif le plus élevé plaçait l'individu dans l'un ou l'autre des trois (3) groupes précités (Voir tableau 18).

Troisièmement, les vingt-cinq (25) réponses des cinquante-trois (53) répondants ont été classifiés dans l'un ou l'autre des trois (3) groupes pour ensuite donner les résultats que l'on retrouve aux vingt-cinq (25) numéros du questionnaire.

Enfin une moyenne obtenue dans chacun des trois (3) groupes fut calculée. C'est de cette moyenne dont il sera tout d'abord question (tableau 36).

En effet, d'après ces résultats, les satisfaits se classifient premiers avec quarante-deux virgule quarante-deux pour cent (42,42%) des répondants alors que les mécontents arrivent deuxième avec vingt-neuf virgule soixante-six pour cent (29,66%) des répondants. Les indifférents n'arrivent pas très loin après les mécontents avec vingt-sept virgule quatre-vingt-douze pour cent (27,92%) des répondants.

Ces résultats se rapprochent sensiblement de ceux que l'on peut découvrir au tableau dix-huit (18). Ainsi on peut y lire:

Satisfaits:	23/53	ou	43,40% ;
Mécontents:	14/53	ou	26,42% ;

Indifférents: 16/53 ou 30,18%.

Si l'on regarde les résultats d'une autre façon, c'est-à-dire quant au groupe qui a obtenu le plus haut pourcentage de répondants à chacune des questions, on découvre que les satisfaits l'emportent dans cinquante-six pour cent (56%) des questions; les mécontents dans trente-six pour cent (36%) des questions et les indifférents dans huit pour cent (8%) des questions.

Sans vouloir commenter les résultats à chacune des questions de l'enquête, il serait bon de remarquer que seulement dix (10) questions sur vingt-cinq (25) ont obtenu la majorité absolue des répondants. Sur ces dix (10) questions, huit (8) ont obtenu le choix des satisfaits et deux (2) celui des mécontents.

Il y a donc satisfaction de la part des concierges répondants au sujet:

- des horaires de travail: 78,8 %
- du genre de travail accompli: 64,2 %
- du nombre de congés payés: 84,8 %
- de la coopération à l'intérieur de l'équipe: 52,8 %
- de l'endroit de travail: 77,4 %
- de l'équipe de travail: 58,5 %
- du régime de vacances annuelles: 94,3 %
- l'appréciation reçue du patron immédiat: 54,7 %.

Le mécontentement des concierges répondants est clairement identifié au sujet:

- de la dernière augmentation de salaire: 86,8 %
- du salaire actuel: 66,0 %.

Quant aux résultats obtenus aux autres questions, il est pertinent de constater qu'à tous les niveaux les résultats les plus élevés atteignent moins de cinquante pour cent (50%) des répondants.

Au niveau de la satisfaction:

- la manière dont les décisions sont prises: 37,8 %
- la discipline du département: 43,4 %
- les explications données par le patron immédiat quant au travail à effectuer: 41,4 %
- l'attention de la direction au bien-être des concierges: 49,0 %
- la compétence technique du patron immédiat: 35,8 %
- l'appréciation reçue des compagnons de travail: 45,3 %.

Au niveau du mécontentement:

- l'information qu'on fournit sur le fonctionnement de l'école: 47,2 %
- l'information qu'on fournit sur le fonctionnement du R.S.C.L.: 49,1 %
- l'aménagement des espaces physiques 37,1 %
- la collaboration entre le service de l'équipement et l'école; 43,4 %
- la façon d'effectuer les changements au département: 45,3 %
- l'appréciation reçue des autorités du R.S.C.L.: 39,6 %
- la possibilité d'utiliser pleinement ses capacités: 36,0 %.

Au niveau de l'indifférence:

- la prévention des accidents: 37,7 %
- la formation reçue pour être concierge: 47,2 %.

Comme il est difficile de se faire une idée juste des résultats à chaque question sans considérer à la fois ceux des trois (3) groupes (mécontents, indifférents, satisfaits) il faudra, en regard de chaque question, consulter les trois (3) résultats qui s'y rapportent (voir tableau 36).

Même si le taux général d'absentéisme s'élève à quatroze virgule vingt-

deux pour cent (14,22%), dépassant ainsi de quatre virgule vingt-deux (4,22) celui cité dans l'hypothèse étudiée comme manifestation certaine du mécontentement des concierges du R.S.C.L. il appert, d'aprés les résultats indiqués aux tableaux dix-huit (18) et trente-six (36), que la majorité des concierges répondants ne vivent pas dans le mécontentement au travail.

Ainsi, quarante-deux virgule quarante deux pour cent (42,42%) d'entre eux se disent satisfaits, vingt-sept virgule quatre-vingt-douze pour cent (27,92%) affirment être ni mécontents ni satisfaits alors que vingt-neuf virgule soixante-six pour cent (29,66%) laissent voir leur mécontentement.

Donc l'hypothèse est infirmée selon les résultats pré-cités. Il faut alors chercher ailleurs la source du taux élevé (14,22%) d'absentéisme chez les concierges. Comme la maladie semble être la cause de soixante-cinq virgule huit pour cent (65,8%) des absences, c'est de ce côté qu'il faudrait investiguer davantage. Il dépasse les limites de cette recherche que de questionner toutes les raisons qui rendent vraiment les concierges malades.

6.1.5 La variable quart de travail

Hypothèse: Les employés qui travaillent le jour s'absentent moins que ceux qui travaillent le soir (incommodité) et la nuit (pénébilité).

37. Taux relatifs à toutes absences (1982-1983) selon la variable quart de travail

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Quart de travail	N	%	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
De jour	69	64,49	15,99	36,08	2,54	14,23	2489,50	19567	175
De nuit	38	35,51	11,02	24,90	5,18	4,80	946,05	8588	197
Population totale	107	100,00	14,22	32,11	3,48	9,24	3435,55	24155	372

38. Taux relatifs aux absences pour maladie (1982-1983) selon la variable quart de travail

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Quart de travail	N	%	Fréquence	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
De jour	69	64,69	10,96	24,72	1,75	14,10	1706	15567	121
De nuit	38	35,51	6,48	14,62	2,87	5,10	555,47	8588	109
Population totale	107	100,00	9,36	21,14	2,15	9,83	2261,47	24155	230

39. Taux relatifs aux absences pour accident (1982-1983) selon la variable quart de travail

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Quart de travail	N	%	Fréquence	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
De jour	69	64,49	4,27	9,62	0,25	39,06	664,00	15567	17
De nuit	38	35,51	3,57	8,07	0,34	23,59	306,63	8588	13
Population totale	107	100,00	4,02	9,07	0,28	32,35	970,63	24155	30

(Voir tableau 40 page suivante)

40. Taux relatifs aux absences pour autres motifs (1982-1983) selon la variable quart de travail

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Quart de travail	N	%	Absentéisme	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
De jour	69	64,49	0,77	1,73	0,57	3,06	119,50	15567	39
De nuit	38	35,51	0,90	2,21	2,21	0,99	83,95	8588	84
Population totale	107	100,00	0,84	1,90	1,15	1,65	203,45	24155	123

Si l'on jette un coup d'oeil sur le tableau trente-sept (37), il ressort clairement que ceux qui travaillent de jour s'absentent davantage mais moins souvent que ceux qui travaillent de nuit (soir et nuit).

En effet, les taux d'absentéisme, d'incapacité et de gravité des concierges du quart de jour dépassent respectivement de une virgule quarante-cinq (1,45), une virgule quarante-six (1,46) et de deux virgule quatre-vingt-seize (2,96) fois ceux des concierges du quart de nuit.

Cependant, la situation est renversée quant aux taux de fréquence. Ainsi, ceux du quart de nuit s'absentent deux virgule zéro quatre (2,04) fois plus souvent que ceux du quart de jour.

De plus, si l'on examine les tableaux trente-huit (38), trente-neuf (39) et quarante (40), on s'aperçoit que ceux du quart de jour :

- s'absentent deux virgule cinquante-sept (2,57) fois plus pour maladie que pour accident;
- s'absentent une virgule soixante-neuf (1,69) et une virgule dix-neuf (1,19) fois plus pour maladie et accident que ceux du quart de nuit.

Ceux du quart de nuit s'absentent davantage pour autres motifs que ceux du quart de jour. Ainsi, les taux d'absentéisme, d'incapacité et de fréquence de

ceux de nuit sont une virgule vingt-sept (1,27), une virgule vingt-huit (1,28) et trois virgule quatre-vingt-huit (3,88) fois plus élevés.

Cependant le taux de gravité des gens de jour est de trois virgule zéro neuf (3,09) fois plus élevé que celui des gens de nuit.

En résumé, les concierges du quart de jour s'absentent davantage, plus longtemps mais moins souvent que les concierges du quart de nuit. Donc l'hypothèse se trouve infirmée.

6.1.6 La variable rôle du patron

Hypothèse: Plus la qualité de la rétroaction pratiquée par le patron vis-à-vis ses employé(e)s est positive moins le taux d'absentéisme de ces derniers est élevé.

Considérant la confidentialité promise aux concierges lors de l'enquête relative aux attitudes des employés au travail (voir appendice D) on n'a pas pu identifier ni le concierge ni son patron. C'est pourquoi la mesure de l'absentéisme demeure ici difficile.

Au lieu de mesurer les taux d'absentéisme, on essaiera de savoir si les concierges sont satisfaits, indifférents ou mécontents face aux relations patrons - employés.

Pour ce faire, on isolera du questionnaire d'attitudes (appendice D) toutes les questions qui traitent du sujet. Ensuite, on calculera les moyennes de chacun des groupes pour enfin essayer de tirer une conclusion relative à l'hypothèse pré-citée.

(voir tableau 41 page suivante)

41. Résultats aux questions de l'enquête relative aux relations employé -patron

Numéro des questions appropriées	Nombre de concierges répondants				Pourcentage			
	M	I	S	T	M	I	S	T
9	14	19	20	53	26,4	35,8	37,8	100
11	25	15	13	53	47,2	28,3	24,5	100
12	26	15	12	53	49,1	28,3	22,6	100
13	17	14	22	53	32,0	26,4	41,4	100
17	15	12	26	53	28,3	22,7	49,0	100
19	16	18	19	53	30,2	34,0	35,8	100
21	24	17	12	53	45,3	32,0	22,7	100
22	11	13	29	53	20,8	24,5	54,7	100
23	21	17	15	53	39,6	32,0	28,4	100
MOYENNE	18,78	15,55	18,67	53	35,44	29,34	35,22	100

M = Mécontent I = Indifférent: ni mécontent, ni satisfait S = Satisfait
T = Total

Sur neuf (9) questions relatives aux relations patrons-employés, cinq (5) obtiennent un plus grand nombre de répondants parmi les satisfaits alors que les quatre (4) autres questions obtiennent la faveur des mécontents.

Sujets, objet de satisfaction:

- La manière dont les décisions sont prises;
- Les explications données par le patron relatives au travail de l'employé;
- L'attention du patron au bien-être des employés;
- La compétence technique du patron;
- L'appréciation reçue du patron.

Sujets, objet de mécontentement:

- L'information qu'on fournit sur le fonctionnement de l'école;

- l'information qu'on fournit sur le fonctionnement du R.S.C.L. ;
- La manière dont les changements sont effectués;
- L'appréciation reçue des autorités du R.S.C.L..

Les moyennes obtenues par chacun des groupes au tableau quarante-et-un (41) indiquent autant de satisfaits que de mécontents relativement au relations patrons - employés: trente-cinq virgule vingt-deux pour cent (35,22%) dans le premier cas et trente-cinq virgule quarante-quatre pour cent (35,44%) dans le deuxième cas.

Peut-on alors conclure que le taux élevé d'absentéisme (14,22%) serait causé par de mauvaises relations patrons-employés? Avec des résultats si peu différents entre la satisfaction et le mécontentement, il serait téméraire de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse.

6.1.7 La variable dimension de l'équipe de travail

Hypothèse: L'absentéisme étant fonction de la taille du groupe de travail, un nombre plus restreint d'employés dans ce groupe devrait entraîner un taux minimum d'absentéisme.

42. Taux relatifs à toutes absences (1982-1983) selon la variable équipe de travail

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Équipe de travail	N	%	Absentéisme	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
1 homme	24	22,43	12,39	27,92	2,21	12,64	670,00	5407	53
2 hommes	22	20,56	8,65	19,53	2,86	6,82	429,14	4968	63
3- 4 hommes	16	14,95	23,60	53,31	2,81	18,95	853,00	3614	45
9-12 hommes	45	42,06	14,57	32,95	4,69	7,02	1482,81	10166	211
Population totale	107	100,00	14,22	32,11	3,48	9,24	3435,55	24156	372

43. Taux relatifs aux absences pour maladie (1982-1983) selon la variable équipe de travail

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Equipe de travail	N	%	Absentéisme	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
1 homme	24	22,43	8,83	19,90	1,75	11,36	477,50	5407	42
2 hommes	22	20,56	4,99	11,28	1,59	7,08	248,09	4968	35
3- 4 hommes	16	14,95	12,71	28,72	1,75	16,41	459,50	3614	28
9-12 hommes	45	42,06	10,59	23,92	2,77	8,61	1076,38	10166	125
Population totale	107	100,00	9,36	21,14	2,15	9,83	2261,47	24155	230

44. Taux relatifs aux absences pour accident (1982-1983) selon la variable équipe de travail

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Equipe de travail	N	%	Absentéisme	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
1 homme	24	22,43	3,29	7,42	0,21	35,60	178,00	5407	5
2 hommes	22	20,56	2,30	5,20	0,23	22,90	114,50	4968	5
3- 4 hommes	16	14,95	10,28	23,22	0,44	53,07	371,50	3614	7
0-12 hommes	45	42,06	3,02	6,81	0,29	23,58	306,63	10166	13
Population totale	107	100,00	4,02	9,07	0,28	32,35	970,6	24155	30

(Voir tableau 45 page suivante)

45. Taux relatifs aux absences pour autres motifs (1982-1983) selon la variable équipe de travail

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Equipe de travail	N	%	Absentéisme	Incapacité	Fréquence	Gravité	Années	Jours Prestables	Fréquence
1 homme	24	22,43	0,27	0,60	0,29	2,07	14,50	5407	7
2 hommes	22	20,56	1,35	3,05	1,27	2,39	67,14	4969	28
3- 4 hommes	16	14,95	0,61	1,38	0,63	2,20	22,00	3614	10
9- 12 hommes	45	42,06	0,98	2,22	1,73	1,27	99,81	10166	78
Population totale	107	100,00	0,84	1,90	1,15	1,65	203,45	24155	123

Si l'on examine le tableau quarante-deux (42), il apparaît clairement que les équipes de trois (3) - quatre (4) hommes ont des taux d'absentéisme, d'incapacité et de gravité de une virgule soixante-cinq (1,65), une virgule soixante-six (1,66) et deux virgule zero cinq (2,05) fois plus élevés que ceux de l'ensemble de la population. Cependant, leur taux de fréquence est de une virgule vingt-quatre (1,24) fois moins élevé que celui de l'ensemble de la population.

C'est donc dire que les concierges qui appartiennent à ces équipes s'absentent davantage mais moins souvent que ceux des autres groupes.

Selon l'hypothèse pré-citée, ce sont les équipes de neuf (9) - douze (12) hommes qui devraient obtenir des taux plus élevés d'absentéisme. Or ce n'est pas le cas. Donc l'hypothèse est infirmée.

Un autre résultat infirme la même hypothèse:

Les équipes constituées d'un seul homme s'absentent davantage mais moins souvent que les équipes constituées de deux (2) hommes.

Ces équipes de deux (2) hommes, tout en s'absentant un peu plus souvent que ceux des équipes constituées d'un homme et de trois (3) - quatre (4) hommes, s'absentent moins que celles de tous les autres groupes. Ce qui frappe, c'est le taux

élevé de fréquence des équipes de neuf (9) - douze (12) hommes : une virgule trente-cinq (1,35) fois supérieur à celui de toute la population.

En regard des absences pour maladie (tableau 43), c'est encore les équipes de trois (3) - quatre (4) hommes qui obtiennent des taux légèrement supérieurs à ceux des équipes de neuf (9) - douze (12) hommes.

Quant aux absences pour accident (tableau 44), les équipes de trois (3) et quatre (4) hommes obtiennent ici des taux très supérieurs à ceux de l'ensemble de la population:

- absentéisme: 2,55 fois plus élevé;
- incapacité: 2,56 fois plus élevé;
- fréquence: 1,57 fois plus élevé;
- gravité: 1,64 fois plus élevé.

Enfin, si l'on jette un coup d'oeil du côté des absences pour autres motifs, (tableau 45), on constate que ce sont les équipes constituées de deux (2) hommes qui s'absentent plus longtemps et plus souvent que celles de l'ensemble de la population.

6.1.8 La variable lieu de résidence

Hypothèse: Plus le domicile est proche du lieu de travail, plus le taux d'absentéisme est élevé.

46. Taux relatifs à toutes absences (1982-1983) selon la variable lieu de résidence

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Lieu de résidence	N	%	Absentéisme	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
Dans le quartier	46	42,99	15,31	34,55	3,35	10,32	1589,41	10384	154
Hors du quartier	61	57,01	13,41	30,23	3,57	8,46	1846,14	13771	218
Population totale	107	100,00	14,22	32,11	3,48	9,24	3435,55	24155	372

47. Taux relatifs aux absences pour maladie (1982-1983) selon la variable lieu de résidence

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Lieu de Résidence	N	%	Annuité-lère	Imprécité	Fréquence	Gravité	Années	Jours Prestables	Fréquence
Dans le quartier	46	42,99	8,56	19,33	1,93	9,98	888,98	10384	89
Hors du quartier	61	57,01	9,97	22,50	2,31	9,73	1372,50	13771	141
Population totale	107	100,00	9,36	21,14	2,15	9,83	2261,48	24156	230

48. Taux relatifs aux absences pour accident (1982-1983) selon la variable lieu de résidence

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Lieu de Résidence	N	%	Annuité-lère	Imprécité	Fréquence	Gravité	Années	Jours Prestables	Fréquence
Dans le quartier	46	42,99	5,62	12,70	0,30	41,71	584,00	10384	14
Hors du quartier	61	57,01	2,8[illegible]	[illegible],36	0,26	24,16	386,63	13771	16
Population totale	107	100,00	4,02	9,07	0,28	32,35	970,63	24155	30

49. Taux relatifs aux absences pour autres motifs (1982-1983) selon la variable lieu de résidence

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Lieu de Résidence	N	%	Annuité-lère	Imprécité	Fréquence	Gravité	Années	Jours Prestables	Fréquence
Dans le quartier	46	42,99	1,12	2,53	1,26	2,00	116,44	10384	58
Hors du quartier	61	57,01	0,63	1,43	1,07	1,33	87,01	13771	65
Population totale	107	100,00	0,84	1,90	1,15	1,65	203,45	24155	123

Pour fin de cette étude, deux lieux de résidence ont été considérés:

- dans le quartier où est située l'école dans laquelle travaille le concierge;
- en dehors du quartier où est située l'école dans laquelle travaille le concierge.

"Dans le quartier" est considéré proche du lieu de travail alors qu'"en dehors du quartier" est considéré éloigné du milieu de travail.

Selon les résultats apparaissant au tableau quarante-six (46), l'hypothèse est tout à fait confirmée.

En effet, les concierges qui demeurent plus proche, c'est-à-dire dans le quartier où est située leur école s'absentent davantage et plus longtemps que ceux qui demeurent plus loin, c'est-à-dire en dehors du quartier où se situe leur école.

Quant aux absences dues à la maladie (tableau 47), ce sont les concierges qui demeurent hors du quartier qui s'absentent plus souvent et plus longtemps.

Quant aux absences dues aux accidents (tableau 48), ce sont les concierges qui demeurent dans le quartier qui s'absentent plus longtemps et plus souvent que ceux qui demeurent hors du quartier où est située leur école. Relativement aux absences pour autres motifs, ce sont aussi ceux qui demeurent dans le quartier où est située leur école qui s'absentent davantage et plus souvent que ceux dont la résidence est située en dehors du quartier où est leur école.

6.1.9 La variable lieu de travail

Hypothèse: Les concierges des écoles primaires s'absentent moins que les concierges des écoles secondaires.

(Voir tableau 50 page suivante)

50. Taux relatifs à toutes absences (1982-1983) selon la variable lieu de travail

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Lieu de travail	N	%	Fréquence	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
Primaire	38	35,51	8,11	18,28	1,95	9,39	694,5	8567	74
Secondaire	69	64,49	17,58	39,73	4,32	9,20	2741,05	15588	298
Population totale	107	100,00	14,22	32,11	3,48	9,24	3435,55	24155	372

51. Taux relatifs aux absences pour maladie (1982-1983) selon la variable lieu de travail

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Lieu de travail	N	%	Fréquence	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
Primaire	38	35,51	5,98	13,47	1,37	9,85	512	8567	52
Secondaire	69	64,49	11,28	25,35	2,58	9,83	1749,47	15588	178
Population totale	107	100,00	9,36	21,14	2,15	9,83	2261,47	24155	230

52. Taux relatifs aux absences pour accident (1982-1983) selon la variable lieu de travail

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Lieu de travail	N	%	Fréquence	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
Primaire	38	35,51	1,35	3,39	0,18	16,50	115,50	8567	7
Secondaire	69	64,49	5,49	12,39	0,33	37,18	855,13	15588	23
Population totale	107	100,00	4,02	9,07	0,28	32,25	970,63	24155	30

50. Taux relatifs à toutes absences (1982-1983) selon la variable lieu de travail

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Lieu de travail	N	%	Annuité-ure	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
Primaire	38	35,51	8,11	18,28	1,95	9,39	694,5	8567	74
Secondaire	69	64,49	17,58	39,73	4,32	9,20	2741,05	15588	298
Population totale	107	100,00	14,22	32,11	3,48	9,24	3435,55	24155	372

51. Taux relatifs aux absences pour maladie (1982-1983) selon la variable lieu de travail

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Lieu de travail	N	%	Annuité-ure	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
Primaire	38	35,51	5,98	13,47	1,37	9,85	512	8567	52
Secondaire	69	64,49	11,28	25,35	2,50	9,83	1749,47	15588	178
Population totale	107	100,00	9,36	21,14	2,15	9,83	2261,47	24155	230

52. Taux relatifs aux absences pour accident (1982-1983) selon la variable lieu de travail

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Lieu de travail	N	%	Annuité-ure	Incapacité	Fréquence	Gravité	Absences	Jours Prestables	Fréquence
Primaire	38	35,51	1,35	3,39	0,18	16,50	115,50	8567	7
Secondaire	69	64,49	5,49	12,39	0,33	37,18	855,13	15588	23
Population totale	197	100,00	4,02	9,07	0,28	32,25	970,63	24155	30

53. Taux relatifs aux absences pour autres motifs (1982-1983) selon la variable lieu de travail

Variable	Population		Taux				Cumulatifs		
Lieu de travail	N	%	Absentéisme	Incapacité	Fréquence	Gravité	Années	Jours Prestables	Fréquence
Primaire	38	35,51	0,78	1,76	0,45	3,94	67,00	8567	17
Secondaire	69	64,49	0,88	1,98	1,54	1,29	136,45	15588	106
Population totale	107	100,00	0,84	1,90	1,15	1,65	203,45	24155	123

Par lieu de travail, il faut entendre ici les écoles primaires ou secondaires du R.S.C.L..

Selon les résultats inscrits au tableau cinquante (50), il est très évident que les concierges travaillant dans les écoles primaires s'absentent moins longtemps et moins fréquemment que ceux qui travaillent dans les écoles secondaires. Ces derniers ont en effet des taux d'absentéisme beaucoup plus élevés que leurs collègues de travail:

- absentéisme: 2,17 fois plus élevé;
- incapacité: 2,17 fois plus élevé;
- fréquence: 2,22 fois plus élevé.

Cependant la longueur moyenne d'une absence, dans les deux cas, semble à peu près semblable si l'on considère les taux de gravité à neuf virgule trente-neuf (9,39) pour l'un et neuf virgule vingt (9,20) pour l'autre.

Que les absences soient dues à la maladie, aux accidents ou pour autres motifs, c'est toujours le groupe des concierges qui travaillent dans les écoles secondaires qui s'absentent davantage et plus souvent (tableaux 51,52 et 53).

Au tableau cinquante-deux (52), absences dues aux accidents , on remarque que

presque tous les taux sont au moins deux fois plus élevés chez les concierges des écoles secondaires par rapport à ceux des écoles primaires:

- absentéisme: 4,06 fois plus élevé;
- incapacité. 3,65 fois plus élevé;
- fréquence: 1,83 fois plus élevé;
- gravité: 2,30 fois plus élevé.

Quant aux absences pour autres motifs, même si les taux d'absentéisme, d'incapacité et de fréquence sont plus élevés chez les concierges des écoles secondaires, on remarque un taux de gravité trois (3) fois plus élevé chez les concierges des écoles primaires. C'est donc dire que chaque absence pour autres motifs a une durée moyenne trois (3) fois plus longue chez les concierges des écoles primaires.

Considérant tous les résultats qui précèdent (tableaux 50,51,52 et 53) l'hypothèse pré-citée est confirmée.

Les neuf (9) hypothèses retenues étant vérifiées à l'aide des résultats obtenus dans cette recherche, il reste à les faire valider par les responsables des concierges. C'est ce dont il sera question dans la section suivante de ce chapitre.

6.2 Validation des hypothèses retenues auprès des responsables des concierges

Comme on a pu le constater dans la section précédente de ce chapitre, les résultats obtenus ont confirmé, ou infirmé les hypothèses étudiées.

Il reste à voir si les réalités découvertes à travers les résultats sont conformes ou non à la représentation que se font les responsables des concierges de ces réalités. C'est, pour ainsi dire, valider les hypothèses confirmées ou infirmées dans la section précédente de ce chapitre.

Pour ce faire, on a consulté le régisseur et le contremaître d'entretien (voir figure B) responsables des concierges afin de connaître leur perception face à l'absentéisme des concierges en regard des neuf (9) hypothèses retenues.

Etant donné que la perception est un processus par lequel l'individu organise et interprète ses impressions sensorielles de façon à donner un sens à son environnement, le régisseur et le contremaître d'entretien ont appréhendé la réalité de l'absentéisme en identifiant, discriminant, reconnaissant et jugeant l'information qu'ils ont colligée dans leurs relations journalières avec les différents intervenants de la conciergerie du R.S.C.L..

Considérant les limites de cette recherche, l'étude des facteurs externes relatifs aux objets perçus (intensité, dimensions, contraste, répétition et mouvement) et internes relatifs à la personne qui perçoit (attentes, motivations, sentiments, valeurs et appartenance culturelle) fut laissée de côté.

Afin de voir si les réalités découvertes à l'aide des résultats réels sont conformes ou non à la représentation que s'en font le régisseur et le contremaître responsables des concierges, pour chaque variable étudiée on comparera les perceptions des responsables aux résultats obtenus et analysés dans la précédente section de ce chapitre.

6.2.1 La variable âge

1ère perception: Les plus jeunes (20-35 ans) s'absentent plus souvent et plus longtemps par accident que les plus vieux car ils prennent plus de risques.

Cette perception est contredite par les résultats indiqués au tableau vingt - cinq (25) laissant voir autant d'absences par accident chez les vingt - trente-cinq (20-35) ans que chez les cinquante - cinquante-neuf (50-59) ans. Cette perception est confirmée si on compare les vingt - trente-cinq (20-35) ans aux soixante (60) ans et plus.

2ième perception: Les plus jeunes (20-35 ans) s'absentent davantage pour "autres motifs" que les plus vieux. On y voit là une question de prise de responsabilité pas toujours assumée. Ainsi les plus jeunes ne craindront pas de prolonger un congé pour aller faire du ski sans prendre la peine d'avertir à temps le patron immédiat.

Sans préjuger du pourquoi, les résultats inscrits au tableau vingt-six (26)confirment l'énoncé de cette perception.

3ième perception: Les cinquante - cinquante-neuf (50-59) ans s'absentent plus par maladie prolongée comparativement à ceux de soixante (60) ans et plus car ceux-ci obtiennent, à cause de leur âge, un privilège de dix (10) jours supplémentaires de congés par année.

Selon les résultats indiqués au tableau vingt-quatre (24) cette perception ne reflète pas la réalité.

4ième perception: Les concierges de soixante (60) ans et plus s'absentent moins par accident que ceux des autres groupes car ils prennent moins de risques.

Cette perception reflète bien la réalité selon les résultats indiqués au tableau vingt-cinq (25).

6.2.2 La variable ancienneté

1ère perception: Le groupe des zéro - cinq (0 - 5) ans s'absente moins à cause de l'insécurité d'emploi due à leur peu d'ancienneté au R.S.C.L..

Sans préjuger de la raison émise dans cette perception, les résultats indiqués aux tableaux vingt-sept (27), vingt-huit (28) et vingt-neuf (29) rendent cette perception conforme à la réalité.

2ième perception: Le groupe des six - quinze (6-15) ans s'absentent davantage car ils savent profiter des droits que leur accorde la convention collective relativement aux absences.

Aux niveaux des maladies et des accidents, les résultats des tableaux vingt-sept (27), vingt-huit (28) et vingt-neuf (29) confirment que cette perception est conforme à la réalité quant aux taux d'absentéisme, d'incapacité et de gravité.

3ième perception: Le groupe des seize - vingt-cinq (16-25) ans s'absentent moins car ils sont plus professionnels et moins revendicateurs de leurs droits syndicaux.

Sans préjuger des raisons invoquées ici, cette perception est conforme à la réalité si on compare ce groupe à celui des six - quinze (6-15) ans. Mais elle n'est plus conforme à la réalité si on compare ce groupe à celui des zéro - cinq (0-5) ans.

6.2.3 La variable état civil

1ère perception: Les concierges mariés s'absentent davantage que les célibataires à cause de leurs responsabilités familiales.

Les résultats apparaissant aux tableaux trente-et-un (31), trente-deux (32), trente-trois (33) et trente-quatre (34) font voir, pour tous les motifs, que la perception est très juste et correspond à la réalité.

6.2.4 La variable mécontentement au travail

1ère perception: Les concierges sont un peu plus satisfaits que mécontents au travail.

Voulant vérifier eux-mêmes leur perception, le régisseur et le contremaître d'entretien ont accepté de répondre, en se mettant à la place des concierges, au questionnaire relatif aux attitudes des employés (appendice D). Ils ont trouvé:

Dix (10) attitudes, objets de satisfaction;
Neuf (9) attitudes, objets de mécontentement;
Six (6) attitudes, objets d'indifférence.

Parmi les dix (10) attitudes objets de satisfaction, sept (7) sont les mêmes que celles trouvées par le groupe des cinquante-trois (53) répondants. Les voici:

- horaire de travail;
- le genre de travail accompli;
- le nombre de congés payés;
- l'endroit de travail;
- l'équipe de travail;
- la discipline du département;
- le régime de vacances annuelles.

Parmi les neuf (9) attitudes, objets de mécontentement, quatre (4) sont les mêmes que celles trouvées par le groupe des cinquante-trois (53) répondants. Les voici:

- le salaire actuel;
- l'information que l'on fournit sur le fonctionnement de l'école;
- l'information que l'on fournit sur le fonctionnement du R.S.C.L.;
- l'appréciation reçue des autorités du R.S.C.L..

Parmi les six (6) attitudes, objets d'indifférence, aucune n'est semblable à celles trouvées par le groupe des cinquante-trois (53) répondants.

Voici les six (6) attitudes en question en regard du choix des cinquante-trois (53) répondants (M = Mécontents; S = Satisfaits; I = Indifférents):

- augmentation de salaire (M = 86,89%);
- coopération au sein de l'équipe de travail (S = 52,8%);
- manière dont les décisions sont prises (S = 37,8%);
- l'aménagement des espaces physiques (M = 37,7%);
- la manière dont les changements sont effectués dans votre département (M = 45,3%);

- appréciation reçue des compagnons de travail (S = 45,3%).

La perception des six (6) attitudes dont on vient de parler ne correspond pas à la réalité des résultats inscrits au tableau trente-six (36).

Voici les huits (8) autres attitudes en regard du choix des cinquante-trois (53) répondants dont la perception ne correspond pas à la réalité découverte au tableau trente-six (36):

- Les explications que vous donne votre supérieur immédiat concernant le travail à faire: perception: M
  réalité: S = 41,4%;

- La prévention des accidents:
  perception: S
  réalité: I = 37,7%;

- L'attention que porte la direction au bien-être des concierges:
  perception: M
  réalité: I = 49%;

- La formation que vous recevez:
  perception: M
  réalité: I = 47,2% ;

- La compétence technique de votre patron immédiat:
  perception: M
  réalité: S = 35,8%;

- La collaboration entre le service de l'équipement et votre école:
  perception: S
  réalité: M = 35,8%;

- L'appréciation que vous recevez de votre patron immédiat:
  perception: M
  réalité: S = 54,7%;

- La possibilité d'utiliser pleinement vos capacités:
  perception: S
  réalité: M = 36%.

6.2.5 La variable quart de travail

1ère perception: Les concierges qui travaillent de jour s'absentent davantage pour accidents car c'est le jour que se font le transfert de matériel lourd, les déménagements et les réparations.

Sans préjuger des raisons invoquées ici, les résultats du tableau trente-neuf (39) sont en accord avec cette perception.

2ième perception: Les concierges qui travaillent de nuits s'absentent plus par maladie que ceux qui travaillent de jour.

Cette perception est en complète contradiction avec la réalité démontrée par les résultats indiqués au tableau trente-huit (38).

6.2.6 La variable rôle du patron

1ère perception: Quand le patron sait comment encourager le concierge, celui-ci est plus motivé à venir régulièrement au travail.

Il est très difficile de comparer cette perception à la réalité car aucune étude n'a été entreprise dans le cadre de cette recherche pour savoir si les patrons encourageaient habituellement leurs concierges au travail.

Si l'on considère les neuf (9) attitudes relatives aux patrons-employés (tableau 41 et appendice D), on constate que:

- sept (7) d'entre elles ont été perçues comme objets de mécontentement
- deux (2) d'entre elles ont été perçues comme objet d'indifférence

alors que les cinquante-trois (53) répondants au questionnaire d'attitudes en ont trouvé:

- trois (3), objets de mécontentement;
- une (1), objet d'indifférence;
- cinq (5), objets de satisfaction.

Ceci indique que la perception face à ces attitudes n'est pas conforme à la réalité trouvée au tableau quarante-et-un (41).

6.2.7 La variable dimension de l'équipe de travail

1ère perception: Les équipes où il n'y a qu'un homme s'absentent moins souvent car toute la responsabilité de la conciergerie revient sur cet homme.

Quant à la maladie (tableau 43) et aux accidents (tableau 44) la réalité des résultats ne confirment pas la perception car les équipes de deux hommes s'absentent moins que celles d'un homme.

2ième perception: Les équipes composées de deux (2) hommes s'absentent moins lorsque les tâches sont bien définies entre les deux concierges.

Sans analyser les tâches tous les résultats relatifs aux absences pour maladie (tableau 43) et pour accidents (tableau 44) démontrent que la perception est très près de la réalité.

3ième perception: Les concierges qui font partie des équipes de trois - quatre (3-4) hommes s'absentent davantage car le troisième homme se trouve souvent isolé des deux autres.

La perception et la réalité se rejoignent selon les résultats relatifs aux absences par maladie (tableau 43) et pour accidents (tableau 44).

4ième perception: Ce sont les concierges qui font partie des équipes de neuf (9) à douze (12) hommes qui s'absentent le plus pour maladie, accidents et autres motifs car les relations sont impersonnelles et manquent de solidarité dans ces équipes.

Sans préjuger des raisons, tous les résultats sont en désaccord avec cette perception. Cette perception ne correspond pas à la réalité.

6.2.8 La variable lieu de résidence

1ère perception: Les concierges qui demeurent les plus éloignés s'absen-

tent moins car ayant le souci d'arriver à l'heure, ils sont habitués d'affronter tous les jours une plus longue distance et même les intempéries s'il y a lieu.

Si l'on considère toutes absences, cette perception se confond avec la réalité (tableau 46). Il en est de même pour les absences par accidents (tableau 48) et pour autres motifs (tableau 49).

Cependant la perception ne correspond plus à la réalité si l'on considère les absences par maladie (tableau 47).

6.2.9 La variable lieu de travail

1ère perception: Les concierges qui s'absentent le plus par maladie sont ceux qui travaillent dans des écoles secondaires.

Si l'on regarde les résultats inscrits au tableau cinquante-et-un (51), il est évident que la réalité et la perception se rencontrent.

2ième perception: Que les concierges travaillent dans une école secondaire ou primaire, les absences pour accidents sont d'égales importances.

La réalité indiquée au tableau cinquante-deux (52) n'entérine pas ce que laisse voir la perception.

Sans prétendre à une validation scientifique des hypothèses à l'aide des perception des deux responsables des concierges, il reste que l'on arrive à des résultats qui démontrent un rapprochement certain entre la réalité et la représentation qu'en font le régisseur et le contremaître d'entretien.

Voici la synthèse de ces résultats quant à chacune des variables:

L'âge: 4 perceptions dont
3 sont confirmées et
1 est en partie confirmée et infirmée;

L'ancienneté:	3 perceptions dont 2 sont confirmées et 1 est en part confirmée et infirmée;
L'état civil:	1 perception confirmée;
Le mécontentement:	2 perceptions dont 1 est infirmée et 1 en partie confirmée et infirmée;
Le quart de travail:	2 perceptions dont 1 est confirmée et 1 est infirmée;
Le rôle du patron:	1 perception infirmée ;
L'équipe de travail:	4 perceptions dont 2 sont confirmées et 2 sont infirmées;
Lieu de résidence:	1 perception en partie confirmée et infirmée;
Lieu de travail:	2 perceptions dont 1 est confirmée et 1 est infirmée.

Si l'on compile tous les résultats, on arrive à dix (10) perceptions confirmées (50%), six (6) infirmées (30%) et quatre (4) en partie confirmées et infirmées (20%).

A partir de la formulation du problème décrite au chapitre deux en passant par l'analyse des résultats réalisés dans le chapitre qui s'achève, il reste à élaborer une synthèse des faits sur lesquels il faudra se baser pour formuler les recommandations tout en tenant compte de celles contenues dans le cadre théorique de ce travail.

Cette synthèse et ces recommandations feront justement l'objet du prochain chapitre.

7. SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS

7.1 Synthèse

Le but de cette synthèse est de rappeler les éléments nécessaires à l'articulation des recommandations propres à la solution du problème étudié.

En premier lieu, il importe de souligner l'essentiel du mandat donné par le directeur général du R.S.C.L. à l'auteur de ce projet:

Dégager les principales causes de l'absentéisme des concierges de façon à remédier à la situation d'une façon plus efficace (appendice A). En relation avec ce mandat, il est utile de rappeler l'objectif général poursuivi tout au long de ce projet (cf p. 25):

Identifier les causes de l'absentéisme des concierges du R.S.C.L. afin d'en réduire durablement les effets et d'en diminuer notablement les taux et les coûts.

La population pour laquelle on a reçu le mandat et auprès de laquelle on a poursuivi l'objectif général sont les cent sept (107) concierges travaillant dans les quatorze (14) écoles secondaires et les vingt-neuf (29) écoles primaires du R.S.C.L. durant l'année scolaire 1982-1983.

Ces cent sept (107) concierges se sont absentés trois cent soixante-douze (372) fois durant l'année scolaire 1982-1983, cumulant ainsi un total de trois mille quatre cent trente-cinq virgule cinquante-cinq (3 435,55) jours d'absences sur une possibilité de vingt-quatre mille cent cinquante-cinq (24 155) jours prestables. Ce qui donne un taux d'absentéisme beaucoup plus élevé (14,22% au tableau 35) que celui des cinq pour cent (5%) indiqué par les spécialistes de la recherche sur l'absentéisme.

Si l'on se réfère à l'enquête de Volvo rapportée par Jardillier et Baudoin (1979; voir tableau 3), sur seize (16) pays, c'est la Suède qui, avec son taux d'absentéisme de 10%, se rapproche le plus de celui des concierges du R.S.C.L.. Le taux d'absentéisme du Canada atteignait alors seulement quatre pour cent (4%).

En consultant le tableau sept (7), on s'aperçoit que le taux global d'absentéisme pour les hommes (Klaric, 1982, p. 94) varie pour dix (10) pays de six virgule trente-six pour cent (6,36%) à onze virgule soixante-dix-huit pour cent (11,78%). C'est loin

d'atteindre les quatorze virgule vingt-deux pour cent (14,22%) des concierges du R.S.C.L..

De plus, si l'on compare le taux d'incapacité, c'est-à-dire le nombre moyen de jours d'absences par concierge pour l'année 1982-1983 (32,11 jours au tableau 35) à ceux trouvés dans la littérature ceux-ci sont beaucoup plus bas.

En effet, selon Chadwick-Jones, J.K. (1980, p. 20) le plus haut taux d'incapacité est atteint par les travailleurs à processus continu: huit virgule un (8,1) jours (tableau 9 de ce travail).

Selon Caron, J. (1982, p. 23) les trente-neuf (39) départements de la Cité de la Santé à Laval cumulent un taux de sept virgule sept (7,7) jours.

Parmi ces départements, deux se rapprochant par leur genre de travail de celui des concierges du R.S.C.L. atteignent respectivement des taux de huit virgule deux (8,2) jours et six virgule neuf (6,9) jours. Ce sont les départements d'entretien ménager (19 personnes) et d'entretien des bâtisses (14 personnes). Le taux d'incapacité des concierges est donc quatre (4) fois supérieur à ceux pré-cités.

Quant au taux de fréquence, nombre moyen de fois qu'un concierge s'est absenté durant l'année 1982-1983, il s'élève à trois virgule quarante-huit (3,48) fois. Ici, ce taux est plus bas que celui rapporté par Caron, J. (1982, p. 57) pour les trente-neuf (39) départements de la Cité de la Santé de Laval à savoir: cinq virgule quarante-quatre (5,44) fois.

Enfin, un taux dont on ne trouve pas de point de comparaison dans la littérature, le taux de gravité, durée moyenne d'une absence, s'élève, pour les concierges du R.S.C.L., à neuf virgule vingt-quatre (9,24) jours (tableau 35). Le problème majeur apparaît clair: les concierges s'absentent très longtemps à la fois. Pour que l'organisation de chaque école continue à fonctionner, il a fallu remplacer les concierges absents.

Tout en suivant les règles de remplacement des concierges en cas d'absences (appendice B), les coûts globaux de remplacement des concierges pour 1982-1983 s'élèvent à deux cent six mille neuf cent vingt-trois dollars (206 923$) dont cent quarante-

huit mille deux cent cinquante-trois dollars (148 253$) payés par le R.S.C.L. et cinquante-huit mille six cent soixante-dix dollars (58 670$) payés par la C.S.S.T..

Le coût global de remplacement revient donc en moyenne à mille neuf cent trente-trois dollars et quatre-vingt-six cents(1 933,86$) par concierge, par année,dont mille trois cent quatre-vingt-cinq dollars et cinquante-quatre cents(1 385,54$) sont absorbés par le R.S.C.L. le reste étant payé (548,32$) par la C.S.S.T..

A chacune des deux cent vingt-six (226) journées prestables, la C.S.S.T. paye deux cent cinquante-neuf dollars et soixante cents(259,60$) et le R.S.C.L. paye six cent cinquante-cinq dollars et quatre-vingt dix-huit cents(655,98$) pour le remplacement de ses concierges.

Chacune des trois mille quatre cent trente-cinq virgule cinquante-cinq (3 435,55) journées d'absences des concierges coûte à la C.S.S.T. : dix-sept dollars et sept cents (17, 07$) et au R.S.C.L.: quarante-trois dollars et quinze cents (43,15$).

D'après ce qui précède, il ne fait pas de doute que les cent sept (107) concierges du R.S.C.L. s'absentent beaucoup et longtemps à la fois:

- taux d'absentéisme:	14,22% des jours prestables;
- taux d'incapacité:	32,11 jours par année;
- taux de fréquence:	3,48 fois par année;
- taux de gravité:	9,24 jours chaque fois.

De plus, les coûts de remplacement des concierges lors de leurs absences sont très élevés:

- coûts payés par le R.S.C.L.:	1 385, 54$ par concierge par année;
- coûts payés par C.S.S.T.:	548, 32$ par concierge par année.

Savoir que les concierges s'absentent beaucoup et longtemps à la fois n'est pas suffisant pour trouver des moyens concrets afin d'enrayer les taux élevés d'absentéismes.

C'est pourquoi, tout au long de ce projet d'intervention, on a cherché à savoir:

- Dans quelle proportion les cent sept (107) concierges s'absentent-ils?
- Quand les concierges s'absentent-ils?
- Quels types de concierges s'absentent (Qui)?
- Pour quelles raisons les concierges s'absentent-ils (pourquoi)?

Répondre à ces quatre (4) questions constituent un résumé de la recherche sur le terrain.

Question # 1

Dans quelle proportion les cent sept (107) concierges s'absentent-ils?

La majorité des concierges (64,52%) s'absentent moins de quinze (15) jours par année (tableau 11) alors que la moyenne du groupe se situe à trente-deux virgule onze (32,11) jours par année. Ce qui signifie qu'il y a de très longues absences avec un taux de fréquence relativement bas: trois virgule quarante-huit (3,48) fois et un taux de gravité de neuf virgule vingt-quatre (9,24) jours (tableau 35).

Une petite proportion du groupe, quinze virgule quarante-deux pour cent (15,42%) (17 concierges sur 107) cumulent quatre-vingt-huit virgule quarante-quatre (88,44%) (3 023 jours sur 3 435) des absences de toutes l'année (tableaux 12 et 35).

Question # 2

Quand les concierges s'absentent-ils?

Quels sont les mois durant lesquels il y a le plus d'absences? Les réponses à ces questions seront données ici à l'aide de quatre (4) tableaux indiquant les temps forts de l'absentéisme des concierges relatifs à toutes absences, aux absences pour maladie, pour accidents et pour autres motifs.

(Voir tableau 54 page suivante)

54. Synthèse de toutes absences mensuelles

MOIS	Fréquences totales	Absences totales	Nombre moyen de jours d'absence par concierge
Juillet	27	315,19	2,95
Août	17	319,24	2,98
Septembre	30	215,64	2,02
Octobre	43	283,69	2,65
Novembre	48	317,93	2,97
Décembre	36	247,22	2,31
Janvier	37	308,97	2,89
Février	27	318,58	2,98
Mars	36	360,60	3,37
Avril	24	293,75	2,75
Mai	30	265,10	2,48
Juin	17	189,63	1,77
TOTAL	372	3 435,55	32,11

55. Synthèse des absences mensuelles pour maladie

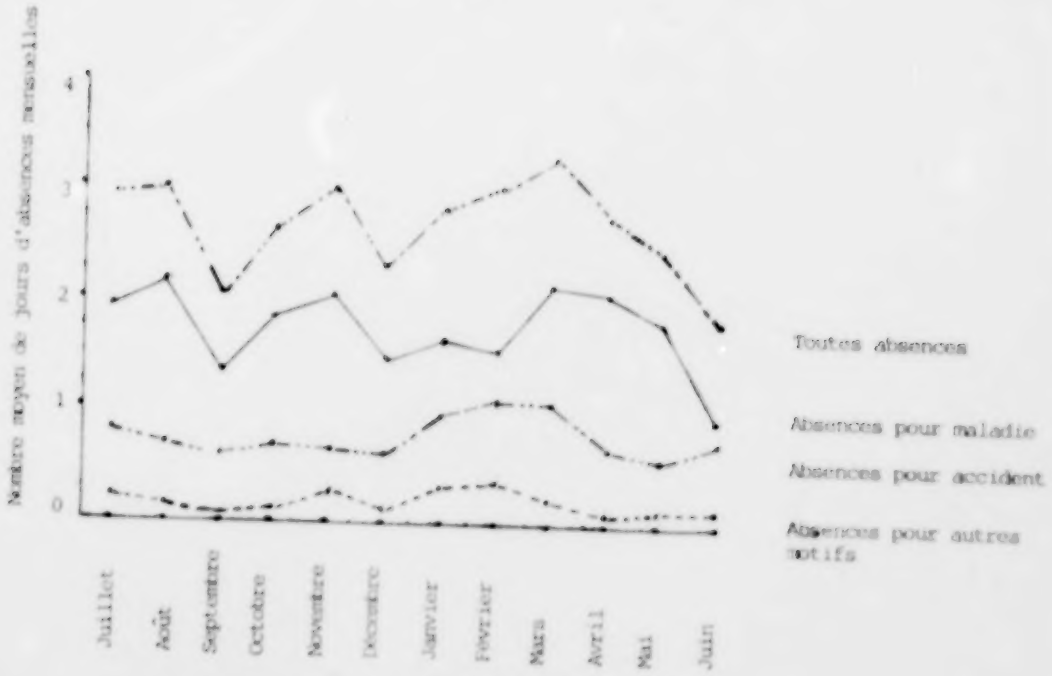
MOIS	Fréquences totales	Absences totales	Nombre moyen de jours d'absence par concierge
Juillet	13	213,00	1,99
Août	9	231,86	2,17
Septembre	21	147,01	1,37
Octobre	32	198,64	1,86
Novembre	30	221,15	2,07
Décembre	17	159,59	1,49
Janvier	21	178,59	1,67
Février	13	166,39	1,55
Mars	22	229,28	2,14
Avril	16	216,50	2,02
Mai	25	193,95	1,81
Juin	11	105,50	0,99
TOTAL	230	2 261,47	21,14

56. Synthèse des absences mensuelles pour accident

MOIS	Fréquences totales	Absences totales	Nombre moyen de jours d'absence par concierge
Juillet	4	84,00	0,79
Août	1	76,00	0,71
Septembre	4	63,50	0,59
Octobre	2	75,00	0,70
Novembre	0	71,00	0,66
Décembre	2	70,00	0,65
Janvier	6	97,50	0,91
Février	3	112,50	1,05
Mars	3	110,13	1,03
Avril	2	71,00	0,66
Mai	1	63,50	0,59
Juin	2	76,50	0,71
TOTAL	30	970,63	9,07

57. Synthèse des absences mensuelles pour autres motifs

MOIS	Fréquences totales	Absences totales	Nombre moyen de jours d'absence par concierge
Juillet	10	18,19	0,17
Août	7	11,39	0,11
Septembre	6	5,13	0,05
Octobre	10	10,05	0,09
Novembre	22	25,78	0,24
Décembre	17	17,63	0,16
Janvier	10	32,86	0,31
Février	11	39,69	0,37
Mars	12	21,19	0,20
Avril	7	6,25	0,06
Mai	7	7,65	0,07
Juin	4	7,63	0,07
TOTAL	123	203,45	1,90



F. Comparaison des absences mensuelles

Les mois durant lesquels les concierges se sont le plus absentés en 1982-1983 sont, selon le tableau cinquante-quatre (54), les mois d'août, de novembre et de mars.

Ceux durant lesquels il y eut le moins d'absences, sont les mois de septembre, décembre et juin.

A cause des ménages d'été qui approchent en juin, la perception des responsables des concierges était à l'effet que les concierges s'absentaient. Les résultats inscrits au tableau cinquante-quatre (54) prouvent, au contraire, que c'est le mois où il y a le moins d'absences.

Si l'on consulte le tableau cinquante-cinq (55) et la figure F, on s'apperçoit que les résultats et la courbe des absences pour maladie sont semblables à ceux trouvés pour toutes absences.

Donc on s'absente davantage pour maladie en août, en novembre et en mars. L'état de la maladie régresse davantage en septembre, décembre et juin.

Quant aux absences pour accident , elles se retrouvent surtout, selon le tableau cinquante-six (56), durant les mois de janvier, février et mars. Contrairement à l'allure de la courbe générale des absences (figure 5) février est un sommet pour les absences pour accident. Il y a moins d'accidents en septembre, décembre et mai.

Les absences pour autres motifs se localisent surtout en novembre, janvier et février; le nombre moyen d'absences par concierge est très faible car il est inférieur à zéro virgule trente-huit (0,38) jour par mois.

Il y a très peu d'absences pour autres motifs enregistrées durant les mois de septembre, mai et juin.

Non seulement il faut savoir quand les concierges s'absentent mais aussi faut-il connaître parmi types de concierges s'absentent davantage.

Question 6)

¿Parmi types de concierges s'absentent davantage?

Le retour aux résultats de chacune des variables étudiées sera nécessaire afin de connaître la réponse à cette question.

a) Quant à l'âge:

Ce sont les concierges âgés de soixante (60) ans et plus (26,17% de la population) qui s'absentent le plus enregistrant les taux suivants (tableau 23):

- absentéisme: 15,65% des jours prestables;
- incapacité: 35,77 jours par année ;
- fréquence: 2,35 fois par année ;
- gravité: 13,01 jours chaque fois.

b) Quant à l'ancienneté:

Ce sont les ouvriers qui ont de six (6) à quinze (15) ans d'ancienneté (66,7%) de la population) qui s'absentent davantage enregistrant les taux suivants (tableau 27):

- absentéisme: 16,8% des jours prestables;
- incapacité: 38,33 jours par année;
- fréquence: 2,56 fois par année;
- gravité: 14,95 jours chaque fois.

c) Quant à l'état civil:

Si l'on oublie les divorcés (1,8% de la population), ce sont les gens mariés (75,7% de la population) qui s'absentent beaucoup enregistrant les taux suivants (tableau 31):

- absentéisme: 16,63% des jours prestables;
- incapacité: 47,51 jours par année;
- fréquence: 3,16 fois par jour;
- gravité: 11,87 jours chaque fois.

d) Quant au mécontentement au travail:

A cause de l'aspect confidentiel du questionnaire d'attitudes, il a été impossible de dire si les mécontents s'absentaient plus que les indifférents ou les satisfaits. Tout ce que l'on peut affirmer c'est que parmi les cinquante-trois (53) répondants:

29,66% sont mécontents;
27,92% sont indifférents;
42,42% sont satisfaits.

(tableau 36).

e) Quant au quart de travail:

Ce sont les concierges qui travaillent le jour (64,49% de la population) qui s'absentent davantage enregistrant les taux suivants (tableau 3):

- absentéisme: 15,99% des jours prestables;
- incapacité: 36,08 jours par année;
- fréquence: 2,54 fois par année;
- gravité: 14,23 jours chaque fois.

f) Quant au rôle du patron:

On peut faire ici les mêmes remarques qu'en "d" au sujet du mécontentement au travail. Ce qui est possible d'affirmer face au rôle du patron c'est que, parmi les cinquante-trois (53) répondants:

35,44% se disent mécontents;
29,34% se disent indifférents;
35,22% se disent satisfaits.

g) Quant à la dimension de l'équipe de travail:

Ce sont les équipes de trois - quatre (3-4) hommes (14,95% de la population) qui s'absentent davantage enregistrant les taux suivants (tableau 42):

- absentéisme: 23,60% des jours prestables;
- incapacité: 53,31 jours par année;
- fréquence: 2,81 fois par année;
- gravité: 18,95 jours chaque fois.

h) Quant au lieu de résidence:

Ce sont les concierges dont l'école (lieu de travail) est dans le même quartier que leur résidence (42,99% de la population) qui s'absentent davantage cumulant les taux suivants (tableau 46):

- absentéisme: 15,31% des jours prestables;
- incapacité: 34,55 jours par année;
- fréquence: 3,35 fois par année;
- gravité: 10,32 jours chaque fois.

i) Quant au lieu de travail:

Ce sont les concierges qui travaillent dans les écoles secondaires (64,49% de la population) qui s'absentent le plus cumulant les taux suivants (tableau 50):

- absentéisme: 17,58% des jours prestables;
- incapacité: 39,73 jours par année;
- fréquence: 4,32 fois par année;
- gravité: 9,20 jours chaque fois.

Il est à remarquer que presque tous les taux d'absentéisme des types de concierges qui s'absentent le plus sont supérieurs à ceux enregistrés par l'ensemble de la population à savoir:

- absentéisme: 14,22% des jours prestables;
- incapacité: 32,11 jours par année;
- fréquence: 3,48 fois par année;
- gravité: 9,24 jours chaque fois.

Question # 4

Pour quelles raisons les concierges s'absentent-ils (pourquoi)?

Trois (3) raisons principales d'absences des cent sept (107) concierges ont été étudiées. Ces raisons sont dans l'ordre d'importance:

- la maladie pour 65,85% des absences;
- les accidents pour 28,27% des absences;
- les autres motifs (congés sociaux et spéciaux, force majeure, affaire personnelle) pour 5,91% des absences.

Les soixante-cinq virgule quatre-vingt-cinq pour cent (65,85%) des absences dues à la maladie enregistrent les taux suivants:

- absentéisme: 9,36% des jours prestables;
- incapacité: 21,14 jours par année;
- fréquence: 2,15 fois par année;
- gravité: 9,83 jours chaque fois.

A cause de la proportion élevée des absences dues à la maladie, on retrouve presque les mêmes types de concierges qui s'absentent le plus au niveau général et au niveau maladie:

- les 28 (26,17%) concierges âgés de 60 ans et plus (tableau 24);
- les 71 (66,36%) concierges dont l'ancienneté varie entre 6 et 15 ans (tableau 27);
- les 81 (75,7%) concierges mariés (tableau 31);
- les 69 (64,49%) concierges travaillant de jour (tableau 37);
- les 16 (14,95%) concierges faisant partie des équipes de 3-4 hommes (tableau 43);
- les 61 (57,01%) concierges dont la résidence est en dehors du quartier où est situé leur endroit de travail. C'est l'exception qui confirme la règle car au niveau de toutes les absences, ce sont les concierges dont l'école et la résidence sont dans le même quartier qui s'absentent le plus;
- les 69 (64,49%) concierges qui travaillent dans une école secondaire (tableau 51).

Quant aux absences dues aux accidents (28,27%) les taux se lisent comme suit:

- absentéisme: 4,02% des jours prestables;
- incapacité: 9,07 jours par année;
- fréquence: 0,28 fois par année;
- gravité: 32,25 jours chaque fois.

s'absentent le plus pour accident les concierges qui font partie des groupes suivants:

- les 63 concierges (58,88%) dont l'âge varie entre 50 et 59 ans (tableau 29);

- les 71 concierges (66,36%) dont l'ancienneté varie entre 6 et 15 ans (tableau 29);
- les 81 concierges mariés (75,7%)(tableau 33);
- les 69 concierges (64,49%) travaillant de jour (tableau 39);
- les 16 concierges (14,95%) faisant partie des équipes de 3-4 hommes (tableau 44);
- les 46 concierges (42,99%) dont le lieu de résidence et de travail sont dans le même quartier (tableau 48);
- les 69 concierges (64,49%) qui travaillent dans une école secondaire (tableau 52);

Les absences pour autres motifs sont beaucoup moins nombreuses que les absences pour maladie et accidents.

En effet, il y a onze virgule quatorze (11,14) fois et quatre virgule soixante-dix-huit (4,78) fois plus d'absences pour maladie et accident que pour autres motifs. Voici les taux des absences pour autres motifs (tableau 35):

- absentéisme: 0,84% des jours prestables;
- incapacité: 1,90 jour par année;
- fréquence: 1,15 fois par année;
- gravité: 1,65 jour chaque fois.

Les candidats aux absences pour autres motifs ne sont pas les mêmes que ceux qui s'absentent pour maladie et accident. S'absentent le plus pour autres motifs les concierges des groupes suivants:

- les 14 concierges (14,08%) dont le groupe d'âge varie entre 20 et 35 ans (tableau 26);
- les 19 concierges (17,76%) dont l'ancienneté varie entre 0 et 5 ans (tableau 30);
- les 2 concierges (1,87%) qui vivent séparés (tableau 34);
- les 38 concierges (35,51%) qui travaillent de nuit (tableau 40);
- les 22 concierges (20,56%) travaillant dans des équipes de 2 hommes;
- les 46 concierges (42,99%) dont la résidence et l'école sont dans le même quartier (tableau 49);
- les 69 concierges (64,49%) qui travaillent dans une école secondaire (ta-

bleau 53).

Afin d'arriver à une meilleure vision de la synthèse relative au pourquoi et au qui s'absente le plus, on voudra bien consulter le tableau cinquante-huit (58).

Dans ce tableau, on pourra lire les taux d'absentéisme des divers types de concierges indiqués dans chacune des variables étudiées. Les taux marqués d'un astérisque (*) indiquent les types de concierges qui s'absentent le plus.

58. Qui s'absente le plus et pourquoi?

VARIABLES	Population	CAUSES			
	%	MALADIE	ACCIDENT	AUTRES MOTIFS	TOTAL
AGE:					
20-35 ans	14,08	2,62	4,85	* 1,64	9,11
36-49 ans	1,87	0,11	0,00	0,00	0,11
50-59 ans	58,88	9,70	*4,94	0,45	15,09
60 ans et +	26,17	*12,64	1,82	1,38	*15,85
ANCIENNETE:					
0 à 5 ans	17,76	5,74	0,81	* 1,61	8,15
6 à 15 ans	66,36	*10,88	* 5,49	0,63	*16,96
16 à 25 ans	14,95	4,87	1,38	0,93	9,18
26 ans et +	0,93	10,18	5,43	0,00	15,61
ETAT CIVIL:					
Célibataires	19,63	4,17	0,31	0,66	5,14
Mariés	75,70	10,72	* 5,12	0,88	16,63
Séparés	1,87	0,88	0,44	1,11	2,43
Divorcés	1,87	*25,77	4,00	0,00	*29,77
Autres	0,93	0,44	0,00	* 2,65	3,09
QUART DE TRAVAIL:					
Le jour	64,49	*10,96	* 4,27	0,77	*15,99
La nuit	35,51	6,48	3,57	* 0,98	11,02
EQUIPE DE TRAVAIL:					
1 homme	24,43	8,85	3,29	0,27	12,39
2 hommes	20,56	4,99	2,30	* 1,35	8,65
3-4 hommes	14,95	*12,71	*10,28	0,62	*23,60
5-12 hommes	42,06	10,59	3,02	0,98	14,57
LIEU DE RESIDENCE:					
Dans quartier	42,99	8,56	* 5,62	* 1,12	*15,31
Hors quartier	57,01	* 9,97	2,81	0,63	13,41

58. Qui s'absente le plus et pourquoi? (suite)

LIEU DE TRAVAIL:					
Primaire	35,51	5,66	1,35	0,78	8,11
Secondaire	64,49	*11,28	* 5,49	* 0,88	*17,58
POPULATION TOTALE		9,36	4,02	0,84	14,22

Comme on peut le constater, tous les taux marqués d'un astérisque au tableau cinquante-huit (58) sont supérieurs à ceux obtenus par toute la population des concierges. Presque tous les types de concierges qui ont les taux les plus élevés pour la maladie obtiennent aussi les taux les plus élevés au niveau du total. La seule exception est le cas de la variable lieu de résidence.

Au niveau des accidents, presque tous les types de concierges qui ont les taux les plus élevés sont ceux dont le groupe possède le plus fort pourcentage de la population. Il y a deux exceptions:

- l'une au niveau de la variable équipe de travail;
- l'autre au niveau de la variable lieu de résidence.

Quant aux absences pour autres motifs, on remarque que presque tous les types de concierges qui obtiennent les taux les plus élevés sont ceux qui ont des taux d'absentéisme (maladie et accidents) plus bas que ceux obtenus par l'ensemble de la population.

Deux exceptions à la règle:
- l'une au niveau de la variable lieu de résidence;
- l'autre au niveau de la variable lieu de travail.

Les cas les plus sérieux d'absentéisme semblent donc être les suivants:

- les concierges âgés de 60 ans et plus: maladie: 12,64%;
- les concierges dont l'ancienneté varie entre 6 et 15 ans: maladie: 10,86%, accidents: 5,49%;
- les concierges divorcés: maladie: 25,77%;
- les concierges qui travaillent de jour: maladie: 10,96%, accidents: 4,27%;
- les concierges qui font partie des équipes de 3-4 hommes: maladie: 12,71%, accidents : 10,28%;

- les concierges dont l'école est dans le même quartier que leur résidence: accidents: 5,62%, autres motifs: 1,12%;
- les concierges qui travaillent dans les écoles secondaires: maladie: 11,28%, accident: 5,49%, autres motifs: 0,88%.

Compte tenu de la faible population des divorcés (1,87%) on peut facilement, au niveau de la variable état civil, considérer plutôt les concierges mariés (75,7% de la population) avec des taux d'absentéisme supérieurs à ceux de la population quant à la maladie (10,88% par rapport à 9,36%) et aux accidents (5,12% par rapport à 4,02%).

Enfin, deux types de concierges se trouvant reliés au niveau de leur endroit de travail obtiennent des taux élevés d'absentéisme quant à la maladie et aux accidents.

Ce sont les concierges faisant partie des équipes de travail de trois - quatre (3-4) hommes et qui travaillent tous dans une école secondaire. Leurs taux respectifs d'absentéisme sont les suivants:

- les concierges faisant partie des équipes de 3-4 hommes:
  maladie: 12,71%
  accidents: 10,28%;
- les concierges qui travaillent dans une école secondaire:
  maladie: 11,28%
  accidents: 5,49%.

En bref, voici pour chacune des trois (3) causes d'absences les types de concierges qui ont les plus hauts taux d'absentéisme:

Au niveau de la maladie:
- les concierges âgés de 60 ans et plus: 12,64%;
- les concierges qui travaillent dans les équipes de 3-4 hommes: 12,71%;
- les concierges divorcés: 25,77%;
- les concierges qui travaillent dans les écoles secondaires: 11,28%;

Au niveau des accidents:
- les concierges dont l'ancienneté varie entre 6 et 15 ans: 5,49%;

- les concierges qui travaillent dans des équipes de 3-4 hommes: 10,28%;
- les concierges dont l'école est dans le même quartier que leur résidence: 5,62%;
- les concierges qui travaillent dans les écoles secondaires: 5,49%;

Au niveau des autres motifs:

- les concierges âgés de 20 à 35 ans: 1,64%;
- les concierges dont l'ancienneté varie entre 0 et 5 ans: 1,63%;
- les concierges qui travaillent dans les équipes de 2 hommes: 1,35%;
- les concierges dont l'école est dans leur quartier de résidence: 1,12%.

Après avoir fait la synthèse de la recherche dans le milieu, il serait utile, avant de rédiger les recommandations relatives à cette recherche, de résumer ici les moyens de réduire l'absentéisme décrits dans le cadre théorique du présent travail (p. 70 à 80).

Tout d'abord voici les moyens de style positif regroupés selon la théorie Y de Douglas Mac Gregor:

a) l'enrichissement des tâches:

- en restructurant l'emploi de concert avec une réorganisation comme des équipes de travail;
- en incitant les travailleurs à accepter de faire la rotation des tâches de façon qu'ils prennent conscience d'effectuer une tâche globale; on évitera ainsi de parceller les tâches;
- en faisant participer les travailleurs à la planification, à l'exécution, à l'auto-contrôle et à l'évaluation de leurs tâches;
- en informant les travailleurs sur les résultats relatifs à l'entreprise et au travail des individus eux-mêmes (rétroaction);
- en donnant au travailleur la gestion de leur temps compte tenu des objectifs de production à atteindre dans l'organisation;
- en ayant un style de commandement qui amène le dialogue et la participation dans une structure de travail qui permette l'autonomie.

b) motivation des employés:
- en offrant aux travailleurs un travail varié dont la responsabilité d'exécution leur appartienne;
- en donnant aux travailleurs des possibilités de promotion.

c) réorganisation des horaires:
- de façon à ce que les ouvriers puissent commencer plus tôt ou plus tard à la condition que la compagnie reçoive les heures de travail convenues durant lesquelles les ouvriers atteignent les objectifs de production fixés.

d) tâches adaptées aux ouvriers:
- en leur confiant des tâches correspondant à leurs capacités.

e) avancer l'âge de la retraite:
- à compter de soixante (60) ans.

f) organiser le travail en petites équipes stables:
- en assurant à chacun un bon espace vital et l'occasion d'une solidarité certaine par la présence de quelques membres de son groupe.

g) adopter un style de commandement démocratique:
- rejetant ainsi les styles autoritaire et laissez faire.

h) faire disparaître les problèmes de mécontentement au travail. C'est, dans presque toutes les organisations, la tâche d'un groupe formel qui agit au nom de tous relativement:
- aux augmentations de salaires;
- à l'amélioration des conditions de travail;
- à la revision des politiques de l'entreprise;
- au style de supervision;
- au style d'améliorations des relations interpersonnelles.

i) maintenir ou augmenter le niveau de satisfaction au travail. Généralement à ce niveau, les solutions sont dites individuelles et non collectives. Les solutions concernent les sujets suivants:
- l'utilisation des talents de chacun;

- le sentiment du progrès personnel;
- l'avancement ou la promotion de l'individu.

Moyens à mettre en oeuvre:

- évaluation compétente du potentiel de chaque employé;
- l'état ou le bilan de son développement à diverses étapes de sa carrière.

Enfin, voici les moyens de style négatif regroupés selon la théorie X de Douglas Mac Gregor:

a) Mesures disciplinaires:
- avertissements oraux ;
- avertissements écrits ;
- suspensions;
- abattement de salaire ;
- mise à pied ;
- promotion retardée ou supprimée.

b) Recours aux récompenses ou aux différentes primes:
- d'assiduité contre les absences générales;
- de sécurité contre les accidents de travail;
- de poste contre les absences selon les quarts de travail;
- de compensation à partir d'un seuil acceptable d'absentéisme;
- de crédit de temps qui accorde à chaque salarié pour chaque semaine complète de travail un crédit supplémentaire de congés.

c) Contrôle administratif des absences en enregistrant les absences et les raisons qui les motivent.

d) Contrôle social des absences par les membres du groupe d'appartenance appuyant ainsi le contrôle administratif des absences.

e) Prévoir un niveau acceptable d'absentéisme:
Lors des contrôles administratifs et sociaux des absences, on se sert de ce niveau acceptable d'absentéisme que l'on retrouve souvent à l'intérieur des conventions collectives pour prendre les mesures correctrices qui s'imposent pour

atteindre ou maintenir ce niveau.

Les divers moyens de style positif (Théorie Y) résumés plus haut serviront d'avenues à explorer dans l'élaboration des recommandations dont il sera question dans la seconde partie de ce chapitre.

7.2 Recommandations

Les recommandations à rédiger suite à ce projet d'intervention se feront à plusieurs niveaux:

- au niveau de la direction générale;
- au niveau des services au personnel;
- au niveau des services de l'équipement;
- au niveau des patrons immédiats des concierges;
- au niveau des concierges eux-mêmes.

Mais avant de procéder aux recommandations, voici le prototype du concierge qui devrait posséder un faible taux d'absentéisme: un homme âgé de trente-six (36) à quarante-neuf (49) ans ayant de zéro à cinq (5) ans d'ancienneté, célibataire, travaillant dans une équipe de deux (2) hommes dans une école primaire et dont la résidence est située en dehors du quartier de l'école où il travaille.

7.2.1 Recommandations au niveau de la direction générale

Il est recommandé à la direction générale du R.S.C.L. de favoriser la création d'un comité permanent de prévention des absences chez les concierges.

Ce comité pourrait être mis sur pied d'ici la fin d'octobre 1985.

Composition: de cinq (5) à sept (7) membres.

La direction générale pourrait faire appel à toutes les parties impliquées par la conciergerie (services au personnel, service de l'équipement, patrons immédiats des concierges, groupes des concierges et syndicat des concierges) afin

qu'elles se nomment un membre pouvant siéger sur ce comité.

Tâches principales du comité:

- Elaborer les critères d'embauche des nouveaux concierges, compte tenu:
  - . des droits de la personne
  - . des résultats obtenus dans l'étude des variables de ce projet d'intervention
  - . des fonctions des postes à combler;

- Recommander aux services au personnel les nouveaux candidats répondant aux critères d'embauche;

- Etudier les dispositions à prendre pour favoriser la retraite des concierges à soixante (60) ans;

- Etudier les problèmes qui provoquent les accidents de travail chez les concierges:
  - . qui travaillent dans les équipe de 3 - 4 hommes
  - . qui travaillent dans une école secondaire
  - . dont l'ancienneté varie entre 6 et 15 ans
  - . dont l'école est dans le même quartier que leur résidence;

- Etudier la nécessité d'engager à temps partiel les services d'un médecin qui suivrait l'évolution de la maladie des concierges:
  - . âgés de 60 ans et plus
  - . dont l'ancienneté varie entre 6 et 15 ans
  - . divorcés
  - . qui travaillent de jour
  - . qui travaillent dans des équipes de 3 - 4 hommes
  - . qui travaillent dans une école secondaire;

- Etudier pourquoi les concierges les plus jeunes (20 à 35 ans) et les moins anciens (0 à 5 ans) s'absentent davantage pour des motifs autres que la maladie et les accidents;

- Voir comment faire disparaître ou tout au moins diminuer les problèmes, sources de mécontentement relatifs:
  - . à la dernière augmentation de salaire
  - . au salaire actuel
  - . à l'information qu'on fournit sur le fonctionnement de l'école
  - . à l'information qu'on fournit sur le fonctionnement du R.S.C.L.
  - . à l'appréciation reçue des autorités du R.S.C.L.
  - . à la collaboration entre le service de l'équipement et l'école
  - . à la façon d'effectuer des changements dans le département et/ ou l'équipe;

- Voir à trouver les moyens de maintenir ou d'augmenter la satisfaction au travail des concierges au sujet:
  - . des horaires de travail
  - . de l'endroit de travail
  - . du genre de travail accompli
  - . de l'équipe de travail
  - . de l'appréciation reçue du patron immédiat
  - . de la collaboration à l'intérieur de l'équipe de travail
  - . de l'appréciation reçue des compagnons de travail.

Ce serait au comité de déterminer quelles sont les tâches à réaliser à court, moyen ou long terme pour arriver à réduire durablement les effets de l'absentéisme des concierges et d'en diminuer notablement les taux et les coûts.

Considérant que le taux d'absentéisme trouvé dans la plupart des organisations se situe aux alentours de dix pour cent (10%), il est recommandé que le comité prenne les dispositions voulues pour atteindre ce taux (10%) dit acceptable d'absentéisme.

Les objectifs suivants pourraient être suivis:

(Voir page suivante)

1ère année: 1985-1986
Maintien des taux 1982-1983:

- Absentéisme: 14,22% des jours prestables;
- Incapacité: 32,11 jours par année;
- Fréquence: 1,48 fois par année;
- Gravité: 9,24 jours chaque fois.

2ième année: 1986-1987
Une diminution de 15% des taux 1982-1983:

- Absentéisme: 12,09% des jours prestables;
- Incapacité: 27,29 jours par année;
- Fréquence: 2,96 fois par année;
- Gravité: 7,85 jours chaque fois.

3ième année: 1987-1988
Une diminution de 15% des taux de la 2ième année:

- Absentéisme: 10,27% des jours prestables;
- Incapacité: 23,20 jours par année;
- Fréquence: 2,52 fois par année;
- Gravité: 6,68 jours chaque fois.

Ce comité devrait recevoir son mandat de la direction générale et lui faire un rapport de progrès deux fois par année. Les recommandations du comité pourraient, si la direction générale le juge à propos, être présentées aux services et groupes concernés.

7.2.2 Recommandations au niveau des services au personnel

Il est recommandé à la direction des services au personnel:

- d'utiliser les moyens nécessaires pour faire prendre régulièrement conscience aux concierges et à leurs patrons immédiats de l'état de la situation relative à l'absentéisme des concierges dans les écoles du R.S.C.L.;
- d'appliquer les solutions recommandées par le comité de prévention des absences compte tenu des articles de la convention collective à ce sujet;
- d'engager les concierges qui répondent aux critères d'embauche fixés

par le comité;

- de ne pas engager de médecin à temps plein pour suivre les absences pour maladie ou accidents étant donné le petit nombre de concierges impliqués: 15,42% du groupe cumulant 88,44% des 3 435 jours d'absences;
- d'organiser des sessions de perfectionnement à l'intention des concierges, de leurs responsables au service de l'équipement et de leurs patrons immédiats dans les écoles dans le but de susciter la réflexion des agents impliqués sur les sujets suivants:
  - . l'autonomie des groupes de travail
  - . la gestion partagée du temps de travail des concierges
  - . la faisabilité des horaires flexibles
  - . la conditions de satisfaction au travail
  - . la disparition ou la diminution des objets de mécontentement au travail;
- de trouver les moyens appropriés de reconnaître au niveau du R.S.C.L. le travail des concierges.

7.2.3 Recommandations au niveau des services de l'équipement

Il est recommandé aux responsables des concierges aux services de l'équipement:

- de suivre les solutions préconisées par le comité de prévention de l'absentéisme spécialement en ce qui concerne les accidents au travail;
- de rencontrer au moins une fois par année les concierges des écoles et leurs patrons immédiats afin de connaître leur degré de satisfaction ou de mécontentement de la situation vécue dans leur milieu de travail. Ceci pourrait préparer les mutations nécessaires ou désirées faisant ainsi disparaître les causes d'absentéisme dues aux relations difficiles avec le patron et/ou l'équipe de travail;
- réunir tous les concierges au moins une fois par année, lors d'une réunion sociale, de façon à démontrer leur appartenance à leur corps de métier et au R.S.C.L.. On pourrait profiter de cette occasion pour valoriser, au niveau du R.S.C.L., le travail accompli par les concierges.

7.2.4 Recommandations au niveau des patrons immédiats des concierges

Il est recommandé aux patrons immédiats des concierges:

- d'assurer un suivi auprès des concierges absents. Surtout dans les cas d'absences prolongées, le suivi est une façon humaine de s'intéresser à l'évolution de la situation d'absences (maladie, accidents, autres) du concierge. De plus, ce suivi permet au concierge absent de garder contact avec son groupe par les nouvelles que peut lui en donner le patron immédiat. Enfin, si l'absence se prolonge et que l'état de santé du concierge est assez bon pour se déplacer, le patron immédiat peut inviter son concierge à venir à l'école lors d'une fête sociale ou simplement pour rencontrer les compagnons de travail;
- de réaliser une brève entrevue avec le concierge qui revient au travail de façon à faire le point sur les causes d'absences et les difficultés vécues durant l'absence. Cette entrevue permet aussi de préciser le nouveau travail à faire et à quel rythme;
- de favoriser la participation de leurs concierges à la gestion de leur département: autonomie et partage des responsabilités dans la planification, l'exécution et l'évaluation de leurs tâches;
- d'informer leurs concierges sur les événements qui doivent se passer dans leur école;
- de donner régulièrement une rétroaction sur les résultats du travail accompli;
- de laisser à leurs concierges, si l'organisation de l'école et l'atteinte de ses objectifs le permettent, la gestion au moins partielle de leur temps: horaire flexible avec un tronc commun de présence;
- de répartir les tâches de leurs concierges selon les capacités de chacun;
- de maintenir ou d'introduire un style de gestion qui amène avec leurs concierges un dialogue tout en rejetant les styles autoritaire et laissez faire.

7.2.5 Recommandations au niveau des concierges

Il est recommandé aux concierges:

- de préparer leur retraite à l'approche de l'âge de 60 ans en suivant des

sessions d'étude à ce sujet;
- de prendre leur retraite à compter de 60 ans;
- de suivre les sessions de perfectionnement relatives à la planification, à l'exploitation et à l'évaluation de leur travail ainsi qu'à la gestion de leur temps de travail;
- de revoir et respecter les lois de la santé et sécurité au travail;
- de ne pas craindre de demander une mutation volontaire si les relations avec les compagnons de l'équipe ou le patron immédiat se détériorent.

Avant d'apporter une conclusion à ce projet d'intervention, il serait bon d'énumérer ici les problèmes potentiels à l'application éventuelle des recommandations qui précèdent.

7.3 Problèmes potentiels à l'application éventuelle des recommandations

Problème # 1

Faire admettre par les parties impliquées la nécessité d'un comité permanent de prévention des absences.

Problème # 2

Trouver, lors de la formation du comité, les membres disponibles et disposés à travailler ensemble au moins une fois par mois tout au moins durant l'année 1985-1986.

Problème # 3

Bâtir une session préparatoire à la retraite qui intéresse vraiment les concierges.

Problème # 4

Le temps requis par les membres du comité pour aller étudier dans les différents milieux de travail les problèmes qui causent les accidents.

Problème # 5

Le temps requis par les membres du comité pour faire disparaître les sources de mécontentement au travail lors des rencontres avec:

. les patrons immédiats des concierges;

. les services au personnel et de l'équipement;

. les compagnons de l'équipe de travail.

Problème # 6

Trouver avec les gens impliqués, les véritables moyens d'abaisser le taux d'absentéisme à 10% de septembre 1985 à septembre 1988.

Problème # 7

L'interprétation juste, par les concierges et leurs patrons immédiats, des différents taux d'absentéisme, d'incapacité, de fréquence et de gravité.

Problème # 8

Trouver le temps requis et l'intérêt nécessaire pour les concierges, leurs responsables au service de l'équipement et leurs patrons immédiats dans les écoles afin de suivre les sessions de perfectionnement relatifs aux sujets pré-cités.

Problème # 9

Le temps requis pour les responsables des concierges aux services de l'équipement de rencontrer les concierges et leurs patrons immédiats de façon à tenir compte du vécu des concierges quand il y a un problème de relations de travail à régler.

Problème # 10

Pour le patron immédiat, trouver le temps requis pour assurer le suivi lors d'une absence prolongée de son concierge.

Problème # 11

Pour le patron immédiat, accepter que son concierge participe non seulement à l'exécution mais aussi à la planification et à l'évaluation de son travail d'entretien.

Problème # 12

Trouver la juste mesure dans l'introduction des horaires flexibles où la confiance du patron et le sens des responsabilités du concierge seront mis à l'épreuve.

8. CONCLUSION

8. CONCLUSION

Le mandat transmis par le directeur général du R.S.C.L. à l'auteur de ce projet d'intervention lui fut d'un grand secours pour centrer son étude sur un problème administratif réel, celui de l'absentéisme des concierges des écoles primaires et secondaires de cette organisation.

Une revue de littérature assez exhaustive a permis à l'auteur de se fixer un cadre théorique de travail tant au niveau:

- des différents visages de l'absentéisme;
- des définitions utilisées dans cette étude;
- des catégories d'absences;
- des variables et de leurs hypothèses relatives à l'absentéisme;
- des coûts de l'absentéisme;
- des moyens de réduire l'absentéisme.

La confirmation ou l'infirmation des neuf (9) hypothèses étudiées ont permis de répondre clairement à quatre (4) questions essentielles relatives à l'absentéisme des concierges du R.S.C.L.:

- Dans quelles proportion les cent sept (107) concierges du R.S.C.L. s'absentent-ils?
- Quand les concierges s'absentent-ils?
- Quels types de concierges s'absentent le plus?
- Pourquoi les concierges s'absentent-ils?

Les réponses à ces questions ont aidé l'auteur à comprendre et à trouver:

- les raisons des coûts élevés du remplacement des concierges absents pour l'année 1982-1983;
- les causes de l'absentéisme des concierges du R.S.C.L.;
- les remèdes qui peuvent faire disparaître ou diminuer ces causes et ces coûts élevés.

Enfin, les recommandations faites aux différents niveaux:

- direction générale;
- direction des services au personnel;
- direction des services de l'équipement;
- patrons immédiats des concierges;
- concierges eux-mêmes

permettront, si elles sont appliquées selon l'échéancier proposé, compte tenu des difficultés potentielles qu'elles pourront soulever, de résoudre sinon en totalité, du moins en partie, les problèmes sociaux, financiers et organisationnels provoqués par des taux si élevés d'absentéisme, d'incapacité, de fréquence et de gravité atteints par les concierges du R.S.C.L. lors de leurs absences pour maladie, accidents de travail, congés sociaux et spéciaux, force majeure et affaires personnelles.

Ce projet d'intervention ne prétend pas avoir vidé la question de l'absentéisme au travail.

Ainsi, une future recherche pourrait appuyer davantage sur les attitudes des gens au travail, la motivation au travail, les sources de mécontentement et de satisfaction au travail et ainsi trouver des causes d'absences qui pourraient peut-être expliquer certains accidents ou maladies. C'est alors que l'on pourrait trouver des remèdes qui agiraient sur les véritables causes plutôt que sur leurs effets.

APPENDICES

APPENDICE A

RÉSEAU SCOLAIRE
CHOMEDEY DE LAVAL

DIRECTION GÉNÉRALE

Laval, le 19 septembre 83

Monsieur Bruno Moreau
Directeur
Ecole Simon-Vanier

Objet: mandat du Réseau scolaire Chomedey de Laval dans le cadre de vos études à l'Enap

Monsieur,

La présente est pour vous confirmer l'intérêt que nous portons au projet que vous vous proposez d'élaborer dans le cadre de vos études à l'Enap.

Nous avons identifié ensemble que l'absentéisme chez les concierges de notre organisme posait problème. Nous espérons que l'étude qu'il vous est donné de faire nous permettra de dégager les principales causes de cet absentéisme. Nous pourrons, par la suite, remédier à la situation de façon plus efficace.

Il est entendu que nous vous faciliterons la tâche en vous permettant de rencontrer les personnes qui ont un rôle à jouer dans la conciergerie de nos établissements.

Nous sommes aussi disposés à collaborer avec vous au niveau du soutien technique dont vous auriez besoin.

Nous vous assurons de notre collaboration.

le directeur général

GL/gt

c.c. Messieurs Claude Sabourin, directeur des Services au personnel
Yvon Paré, directeur des Services de l'équipement.

125, boul. des Prairies, Laval, Qué. H7N 2T6 Tél: 663-8580

APPENDICE B

REGLES DE REMPLACEMENT DES CONCIERGES EN CAS D'ABSENCES

Lorsqu'un concierges est absent:

- Il est remplacé dès sa première journée d'absence s'il travaille dans une équipe de un ou de deux (2) concierges;

- Il est remplacé après sa troisième journée d'absence s'il travaille dans une équipe de trois (3) hommes et plus.

APPENDICE C

Ministère de l'Éducation
Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec

PLAN DE CLASSIFICATION

DES EMPLOIS DE SOUTIEN TECHNIQUE
DES EMPLOIS DE SOUTIEN ADMINISTRATIF
DES EMPLOIS DE SOUTIEN MANUEL

- COMMISSIONS SCOLAIRES
  ET COMMISSIONS RÉGIONALES
  POUR CATHOLIQUES

15 FÉVRIER 1980

APPENDICE C

62.1 CONCIERGE

NATURE DU TRAVAIL

Le rôle principal et habituel de l'employé de cette classe comporte la responsabilité de l'exécution de l'ensemble des travaux d'entretien préventif, d'entretien physique et d'entretien ménager d'une école ou d'un autre édifice. Cet emploi comporte l'exécution de tels travaux et leur surveillance et coordination s'il y a lieu.

QUALIFICATIONS REQUISES

Expérience

Avoir au moins trois (3) années d'expérience dans un emploi d'ouvrier d'entretien ou dans un emploi équivalent.

Connaissances pratiques

Avoir une connaissance générale du fonctionnement des différents mécanismes dont il a la surveillance (chauffage, ventilation, éclairage, systèmes d'alarme).

Avoir une connaissance rudimentaire des principaux métiers du bâtiment.

ATTRIBUTIONS CARACTERISTIQUES

Le concierge doit assurer la propreté des lieux et le bon état de l'équipement (systèmes de chauffage, de ventilation, d'éclairage, appareils et équipements d'entretien), veiller au fonctionnement d'un type d'appareil de chauffage qui ne requiert pas la présence de mécaniciens de machines fixes, effectuer certains travaux d'entretien (neige, gazon, etc.) ou de réparation (portes, fenêtres, mobiliers, etc.), prendre tous les moyens nécessaires en vue d'assurer une sécurité adéquate contre le vol ou l'incendie, contrôler, dans certains cas spécifiques et selon les besoins, les entrées et sorties des visiteurs, des élèves et du personnel.

Il peut être appelé à superviser des travaux effectués par d'autres employés non spécialisés.

Au besoin, il accomplit toute autre tâche connexe.

APPENDICE C

62.4 OUVRIER D'ENTRETIEN CLASSE II (Aide-concierge-journalier)

NATURE DU TRAVAIL

Le rôle principal et habituel de l'employé de cette classe comporte l'exécution de travaux d'entretien ménager, physique et préventif des terrains, des piscines, des bâtiments, des équipements et des travaux de réparation mineure. Il comporte également la manutention et le transport de marchandises, de mobilier et d'autre matériel, selon les directives d'un ouvrier d'entretien de classe plus élevée, d'un contremaître ou d'un ouvrier qualifié, et généralement, sous la surveillance d'un de ces derniers.

QUALIFICATIONS REQUISES

Aucune qualification spécifique n'est requise.

ATTRIBUTIONS CARACTERISTIQUES

L'ouvrier d'entretien classe II effectue des travaux visant à assurer la propreté des lieux et le bon état de l'équipement.

Au titre de la propreté des lieux, il exerce généralement l'ensemble des tâches suivantes: balayer, laver, nettoyer et cirer s'il y a lieu, les murs, les plafonds et les planchers des divers locaux, y compris des salles de toilette et des salles d'équipements sportifs; tant à l'extérieur qu'à l'intérieur, il ramasse et dispose des rebuts et lave les vitres; à l'extérieur, il tond le gazon, ramasse et dispose des feuilles mortes et enlève la neige des toitures, des entrées, des trottoirs et des aires de jeux.

Au titre de l'entretien physique et préventif, il remplace les ampoules, les fusibles; il alimente ou voit à l'alimentation et au fonctionnement des feux des appareils de chauffage; il enlève, pose et range les doubles fenêtres; l'hiver, il sable les trottoirs; il effectue tout genre de travaux de réparation mineure.

Au besoin, il effectue des travaux d'entretien des piscines et des installations adjacentes, tels que le nettoyage complet de la piscine, l'entretien des filtres, des carrelages, des parois, des grilles des écumoires et des tamis intercepteurs et des autres équipements. Il vérifie régulièrement les tremplins et peut être appelé à soumettre l'eau aux essais du pH et du chlore résiduel libre et à utiliser les produits chimiques requis.

APPENDICE C

A l'occasion, il peut seconder l'ouvrier qualifié en manipulant les objets lourds et les matériaux, en tenant des pièces dans une position déterminée, en nettoyant et fournissant les outils requis.

Dans l'accomplissement de ses fonctions, l'ouvrier d'entretien classe II peut être appelé à dresser et démonter des échafaudages, à déplacer du mobilier, à manutentionner, à transporter et à entreposer des marchandises et des matériaux, à opérer de l'équipement requis tels qu'un monte-charge, une circeuse et un chasse neige domestique.

Il peut agir comme homme de service dans un garage.

Au besoin, il accomplit toute autre tâche connexe.

APPENDICE D

Laval, le 5 décembre 1984

Messieurs les concierges
Réseau Scolaire
Chomedey de Laval

Messieurs,

Considérant l'importance de votre groupe au R.S.C.L.;

Considérant le travail essentiel d'entretien que vous faites dans les écoles du R.S.C.L.;

Considérant la nécessité de votre présence assidue dans chacune des écoles du R.S.C.L. pour en assurer la propreté, l'entretien et la sécurité des bâtisses;

Considérant l'idée répandue qui veut que les concierges du R.S.C.L. s'absentent souvent et longtemps;

Considérant que l'on veut étudier le problème de façon à rendre justice au groupe de concierges et aux individus qui le composent en recherchant la vérité à ce sujet;

Considérant que l'on veut améliorer la situation s'il y a lieu.

Il a été décidé d'entreprendre une recherche universitaire relative à l'absentéisme des concierges du Réseau scolaire Chomedey de Laval.

Cette recherche est entreprise par Bruno Moreau, étudiant à la maîtrise en administration publique à l'école Nationale d'Administration publique (ENAP de Montréal).

Dans le cadre de cette recherche, l'auteur sollicite la collaboration de tous les concierges du R.S.C.L. afin de l'aider à connaître les causes des absences et à trouver les remèdes qui pourraient en diminuer le nombre, la fréquence et la durée.

Pour ce faire, pourriez-vous répondre au questionnaire ci-annexé et le remettre à Raynald Taillon à l'école St-Paul.

Ceci prendrait environ quarante-cinq (45) minutes de votre temps dont les résultats peuvent valoriser votre groupe.

A l'avance, Messieurs les concierges du R.S.C.L., soyez remerciés de votre excellente collaboration.

Bruno Moreau

Bruno Moreau

P.J.
/cs

APPENDICE D

QUESTIONNAIRE SUR LES ATTITUDES DES EMPLOYES

Monsieur le concierge,

Dans le but de m'aider à trouver les causes de l'absentéisme des gens de votre groupe j'aimerais que vous répondiez au questionnaire qui suit.

Vos réponses seront confidentielles et serviront uniquement à la recherche universitaire qui se veut une aide pour améliorer la situation de votre groupe au Réseau scolaire Chomedey de Laval.

Indiquez en encerclant le chiffre approprié, votre satisfaction ou votre mécontentement à l'endroit de votre situation de travail.

1 = Très mécontent
2 = Peu mécontent
3 = Ni satisfait, ni mécontent
4 = Assez satisfait
5 = Très satisfait

APPENDICE D
QUESTIONNAIRE

ELEMENTS DE LA SITUATION DE TRAVAIL	MECONTENTEMENT SATISFACTION				
1. Vos horaires de travail.	1	2	3	4	5
2. Votre dernière augmentation de salaire comparée à la précédente.	1	2	3	4	5
3. Votre salaire actuel.	1	2	3	4	5
4. Le genre de travail que vous faites.	1	2	3	4	5
5. La coopération au sein de votre équipe de travail.	1	2	3	4	5
6. Le nombre de congés payés.	1	2	3	4	5
7. Votre endroit de travail.	1	2	3	4	5
8. Votre équipe de travail.	1	2	3	4	5
9. La manière dont les décisions sont prises à votre niveau.	1	2	3	4	5
10. La discipline de votre département.	1	2	3	4	5
11. L'information qu'on vous fournit sur le fonctionnement de votre école.	1	2	3	4	5
12. L'information qu'on vous fournit sur le fonctionnement du R.S.C.L.	1	2	3	4	5
13. Les explications que vous donne votre supérieur immédiat concernant le travail à faire	1	2	3	4	5
14. Le régime de vacances annuelles.	1	2	3	4	5
15. La prévention des accidents.	1	2	3	4	5
16. L'aménagement des espaces physiques dans votre école.	1	2	3	4	5
17. L'attention que porte la direction au bien-être des concierges.	1	2	3	4	5

APPENDICE D
QUESTIONNAIRE

ELEMENTS DE LA SITUATION DE TRAVAIL	MECONTENTEMENT SATISFACTION				
18. La formation que vous avez reçue pour être concierge.	1	2	3	4	5
19. La compétence technique de votre patron immédiat.	1	2	3	4	5
20. La collaboration entre le service de l'équipement et votre école.	1	2	3	4	5
21. La manière dont les changements sont effectués dans votre département.	1	2	3	4	5
22. L'appréciation que vous recevez de votre patron immédiat.	1	2	3	4	5
23. L'appréciation que vous recevez des autorités du R.S.C.L.	1	2	3	4	5
24. L'appréciation que vous recevez de vos compagnons de travail.	1	2	3	4	5
25. La possibilité d'utiliser pleinement vos capacités.	1	2	3	4	5
	.				
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

APPENDICE D

Avant de terminer pourriez-vous répondre aux sept(7) questions suivantes:

1. Votre année de naissance: _____

2. Votre nombre d'années d'ancienneté au R.S.C.L.: _____

3. Votre état civil (célibataire, marié, veuf, divorcé ou séparé): _____

4. Le début et la fin de vos heures de travail: _____

5. Nombre d'hommes dans votre équipe de travail: _____

6. La distance (en milles) de votre maison à votre lieu de travail: _____

7. Vous travaillez dans une école primaire ou secondaire: _____

Merci à l'avance de votre excellente collaboration. S'il vous plaît remettre le questionnaire rempli à Raynald Taillon à l'école St-Paul située au 280, 92ième Avenue à Chomedey.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

BAVARD, Emile (1980), Les 35 heures par la bande. Revue Expansion, janvier 1980, pp. 64-67

BEATTY, R and BEATTY, J.R. (1975), Longitudival Study of absenteeism on Hard cared unemployed, v. 36, no 2, April 1975, p. 395.

BEHREND, Hilde et Pocock, Stuart (Nov.-déc. 1976), L'absentéisme individuel: Résultats d'une étude de six ans dans une entreprise. Revue internationale du travail, v. 114, no 3, pp. 345-363.

BELANGER, Laurent (1979), Gestion des ressources humaines, Une approche systémique, Université Laval, Ed. Gaétant Morin, pp. 255-285.

BERATCHEZ, Jean-Claude (Déc. 1977), Thèse: Absentéisme. Etude de facteurs explicatifs d'absentéisme dans un centre hospitalier universitaire, Université de Montréal, 161 p.

BOERI, Daniel (1977), Le nouveau travail manuel, enrichissement des tâches et groupes autonomes, Les Editions d'organisation, 5 rue Rousselet, 75007 Paris, 206 p.

BURKE, R.J. (1973), Implications of the relationship of absenteeism and turnover, dans Canadian Personnel and industrial relations journal, V. 20, no 6, pp. 24-27.

CALHOUN, Kevin P. (1979), Health status and hospital employee absenteeism: The relationship of democratic, Thèse de maîtrise, Université Xavier Cincinatti, Ohio, 58 p.

CARON, Jacques (1982), L'analyse de l'absentéisme à la Cité de la santé de Laval, Ecole Nationale d'administration publique, Montréal 117 p.

CAYLA, Jean-Simon (Avril-Juin 1977), L'absentéisme ouvrier dans l'industrie, Revue Française des affaires sociales, Ministère du travail-Ministre de la santé, pp. 15-37.

CHAIWICK-JONES, J.K. (1980), L'absentéisme dans le contexte canadien, Département de psychologie, Université Saint Mary's, Halifax, Travail Canada, 33 p.

CLEGG, Thomas A. (1976), A Study of employee absenteeism in the U.S. General Leonard Wood army hospital, fort Leonard Wood, Misouri, Texas, Baylor University, 135 p.

DUFFE, Edward G (1976), Primary nursing and job satisfaction: their relationship in nursing turnover and absenteeism in the hospital, Thèse de maîtrise, Université d'Iowa, 107 p.

FERRELL, Edwards (1977), Instrument for predicting absenteeism and turnover, Thèse de doctorat, 210 p.

FROIDEVAUX, Paul (1973). L'absentéisme: le cas Berliet, Revue Hommes et commerce, no 131 avril 1973, pp. 18-25.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC (1983). Disposition constituant des conventions collectives liant d'une part chacune des commissions scolaires pour catholiques visées par le chapitre 0-7.1 des lois refondues du Québec et d'autre part, chacune des associations accréditées qui, le 29 novembre 1982, négociait par l'entremise de la Fédération des employés municipaux et scolaires du Québec, pour le compte d'employés de soutien à l'emploi de ces commissions scolaires, S4- 1983-1985, Edition amandée, Août 1983, 157 p.

GRAVEL, Robert J. (1978). Guide méthodologique de la recherche, Les Presses universitaires du Québec, C.P. 250 succursale N, Montréal, 53 p.

HAWK, Donald L. (June 1976). Absenteeism and Turnover, Personnel Journal, The magazine of industrial relations and personnel management, v. 55, no 6, pp.293-303.

HENRY, Robert (1973). L'absentéisme est-il un problème? Revue Le Québec industriel, v. 28, mai 1973, pp.46-50.

JARDILLIER, Pierre et BAUDUIN, Henri (1979). L'absentéisme: mythes et réalités, Entreprise Moderne d'édition, 17, rue Viète, 75017 Paris, 171 p.

JOHNS, Gary (1980).Absenteeism, The Montreal Business report, 4th quater, pp.52-56.

KAST, Fremont E., ROSENZWEIG (1979). Organisation and management, a systems and contingency approach, Third Edition, Mc Graw-Hill Book Company, pp.125-466.

KAUFFMAN, Judith Ann (1978). Comparative study of absenteeism among nurses, Thèse de doctorat de United States International University, 85 p.

KLARIC, Danilo (1982). Les raisons de l'absence: ou l'absence de raison, L'absentéisme dans l'industrie, Une étude d'économie sociale, Ed. de l'Université de Bruxelles, 270 p.

NICHOLSON, Nigel (1977). Absence behaviour and attendance motivation: A conceptual synthesis. Journal of Management Studies, Oct. 1977, pp.231-252.

MATHIEU, Gilles (1975). L'absentéisme dans l'industrie, Revue Médecin du Québec, septembre 1975, pp.17-22.

MIKALACHKI, A, CHAPPLE, D.C. (1977). Absenteeism and overtime: Double Jeopardy, Revue Relations industrielles, v. 32, no 4, Les Presses de l'université Laval, pp. 532-546.

PAUL, W. J., ROBERTSON, K. B. (1974). L'enrichissement du travail, Entreprise moderne d'édition, 4, rue Cambron, 75001, Paris, 119 p.

PORTER, LYMAN, W. and al. (1973). Organizational, work and personnel factors in employee turnover and absenteeism, Psychological Bulletin, v. 80, no 2, pp. 151-176.

ROBERTSON, Gordon (1979). Absenteism and labour turnover in selected Ontario industries, Revue Relations industrielles, v. 34 no. 1.

SARTIN, Pierrette (1976). L'absentéisme, Revue Travail et Méthodes, Ed. Entreprises et Cliniques, no 323, Paris, Mars 1976, pp. 28-37.

SHORE, H. H. (1975). Absenteeism Part II: Prevention and cures, Supervisoy Management, v. 20, no 10, october 1975, p. 22.

TAPPIN, Jean-Robert (1973). Thèse de maîtrise, Absentéisme du professionnel dans la fonction publique, 99 p.

WEISS, Dimitri (1975). Notes sur l'absentéisme, Revue Production et Gestion, no 276, octobre 1975 pp. 7-16.

WEISS, Dimitri (1976). Nouveaux propos sur l'absentéisme, Revue Production et Gestion, no 280, février 1976, pp. 23-32.

WEISS, Dimitri (1979). L'absentéisme, Revue française des affaires sociales, décembre 1979, pp 48-95.

YOLLES, S. F., CARONE, P. A. and KRINSKY, W. (1975). Absenteeism in Industry, Labor Congress of U.S., Thomas Publishing.

X0033285 5

DATE DE RETOUR

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION